

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci
Employee Remuneration in a Selected Organization

Student: Aleš Chodura

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Viktorie Janečková, Ph.D.

Ostrava 2010

Prohlášení

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci včetně příloh vypracoval samostatně a uvedl jsem veškerou použitou literaturu a další prameny. Přílohy č. 2 a č. 3 dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnil“.

V Ostravě dne 7. 5. 2010

Aleš Chodura

Poděkování

Na tomto místě děkuji paní Ing. Viktorii Janečkové, Ph.D. za odborné vedení a cenné připomínky, které mi poskytla v průběhu zpracování této bakalářské práce. Děkuji také předsedovi představenstva a řediteli společnosti LIFTCOMP a.s., panu Miroslavu Mikovi a místopředsdkyni představenstva a vedoucí ekonomického úseku společnosti LIFTCOMP a.s., paní Renátě Hájkové, za poskytnuté informace a konzultace, bez nichž by tato bakalářská práce nemohla vzniknout.

1	Úvod.....	1
2	Teoretická východiska odměňování zaměstnanců	3
2.1	Definice odměňování zaměstnanců	3
2.2	Strategie a politika odměňování	3
2.2.1	Charakteristika řízení odměňování.....	3
2.2.2	Cíle podnikového odměňování	4
2.2.3	Pojetí a úkoly systému odměňování	5
2.3	Zaměstnanecké výhody	7
2.3.1	Cíle, problémy a efektivita zaměstnaneckých výhod	7
2.3.2	Hlavní typy zaměstnaneckých výhod.....	11
2.3.3	Cafeteria systém.....	12
2.4	Mzda, plat	14
2.5	Motivace a odměna	18
2.5.1	Proces motivace	18
2.5.2	Definice motivace	18
2.5.3	Typy motivace.....	19
2.5.4	Úloha odměn a pobídek v motivaci.....	19
3	Legislativní rámec problematiky	19
3.1	Zákoník práce	19
3.2	Odvody zaměstnance a zaměstnavatele, výpočet mzdy.....	20
3.2.1	Odvody na zdravotní pojištění	20
3.2.2	Odvody na sociální pojištění.....	21
3.2.3	Výpočet čisté mzdy	21
4	Představení organizace.....	23
4.1	Vznik a vývoj do současnosti	23
4.2	Údaje o společnosti	24
4.2.1	Základní údaje	24
4.2.2	Vlastnická struktura.....	24
4.2.3	Organizační struktura	25
4.2.4	Tržby společnosti	25
4.2.5	Zaměstnanci společnosti.....	26
4.3	Produkty a nabídka společnosti	27
4.3.1	Nové výtahy	27
4.3.2	Plošiny	28
4.3.3	Modernizace výtahů	28
5	Současný systém odměňování zaměstnanců	29
5.1	Politika odměňování ve společnosti.....	29
5.2	Odměňování zaměstnanců v jednotlivých organizačních útvarech	29
5.3	Zaměstnanecké výhody	33
5.4	Dotazníkové šetření ve společnosti.....	36
6	Návrhy a doporučení.....	43
7	Závěr	47
	Seznam použité literatury	48
	Seznam zkratk	49
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....	50
	Seznam příloh.....	51

1 Úvod

Pro svou bakalářskou práci jsem si zvolil téma Odměňování zaměstnanců v organizaci. Jde o téma, které je klíčové pro správný chod každého podniku, a to proto, že systém odměňování je velmi účinným nástrojem jak pro motivaci stávajících, tak i pro získávání nových zaměstnanců. Každá solidní organizace by si měla uvědomit jeho důležitost a věnovat mu maximální pozornost.

V dnešní době, která je z hlediska uplatnění zaměstnanců na trhu práce velmi obtížná a nejistá, by si měli lidé ve vedoucích pozicích společností uvědomit, že pokud budou své zaměstnance patřičně odměňovat a poskytovat různé výhody a benefity, povede to zcela jistě ke spokojenosti jak zaměstnanců, tak i samotných zaměstnavatelů. Lidé budou mít pocit, že za práci, kterou vykonávají, jsou patřičně ohodnoceni a tím se zlepší jejich přístup k práci jako takové a budou ji odvádět co nejlépe a nejefektivněji. Ovšem je také důležité poukázat na to, že v dnešní době, která je poznamenána ekonomickou krizí, nejde o výši či objem mezd, ale o vztah výkonu k výši mzdy či odměny. Přehnaně vysoké mzdy a velký objem benefitů způsobují nadměrné zatěžování nákladů a tím pádem také ekonomické problémy zaměstnavatele. V současné době se začíná uvolňovat pracovní síla na trhu a zaměstnavatelé už nejsou nuceni se o pracovníky přetahovat tak, jak tomu bylo v dobách před již zmíněnou ekonomickou krizí.

Výhody a benefity jsou totiž z pohledu zaměstnanců vynikajícími prostředky, kterými si lze přilepšit k jejich platu či mzdě. Nemusí se vždy jednat pouze o peněžitou formu či podobu odměn a benefitů, ale také o různé výhody v nehmotné podobě. Jako příklad lze uvést dovolená navíc nad zákonem stanovenou minimální hranici, příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění, věrnostní odměny dle doby působení v organizaci či příspěvky na dovolenou a Vánoce. Velkou výhodou je i výběr na sportovní nebo ozdravné akce individuálně dle zájmu každého zaměstnance jako jednotlivce.

Pokud má zaměstnavatel zájem na tom, aby si ve společnosti získal dobré jméno podniku, je nabídka benefitů výborným prostředkem, jak k tomu přispět. Řada odměn a benefitů se může vyplatit více než navyšování mezd a platů, protože jsou daňově uznatelnými a tím se dá ušetřit na daních.

Pro svou práci jsem si zvolil společnost LIFTCOMP, a.s., která je s více než osmdesáti zaměstnanci špičkou na trhu v oblasti výtahů a plošin od projekce až po její finální montáž. Pro tuto práci použiji data a informace, které se přímo týkají vzniku, vývoje a existence společnosti.

Cílem mé práce je analyzovat systém odměňování zaměstnanců v této společnosti a zjistit, zda jsou zaměstnanci s tímto systémem spokojeni. Cílem je na základě zjištěných informací, poznatků a dat navrhnout možná řešení pro zlepšení daného systému odměňování.

Obsah bakalářské práce je rozdělen do pěti částí. První část je zaměřena na vymezení teoretických východisek odměňování zaměstnanců, kde jsem uvedl teoretické informace o odměňování zaměstnanců, zaměstnaneckých výhodách, mzdových formách a motivaci s použitím uvedené literatury. V druhé části jsou uvedeny informace o právních úpravách problematiky, které s tématem odměňování zaměstnanců souvisí. Třetí část je zaměřena na představení organizace, jejíž systém odměňování zaměstnanců je předmětem praktické, čtvrté části této práce. V té analyzuji současný systém odměňování zaměstnanců spolu s vyhodnocením celkového stavu a své návrhy a doporučení uvádím v části páté.

Ke zpracování bakalářské práce použiji metody výzkumu, kterými jsou rozhovory, dotazování, pozorování či studium písemných dokumentů, které mi společnost LIFTCOMP a.s. dala k dispozici.

2 Teoretická východiska odměňování zaměstnanců

2.1 Definice odměňování zaměstnanců¹

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé, např. přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře, zařazení na určité pracoviště, přidělení určitého stroje či zařízení (kancelář s kobercem místo linolea, kancelář v budově ředitelství, přidělení počítače aj.). Stále více je mezi odměny zařazováno i vzdělávání poskytované organizací. Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje organizace (také se jim říká vnější odměny), se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity vyplývajících z toho, že se může zúčastňovat určitých aktivit či úkolů, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z postavení, dosahování pracovních cílů a kariéry apod. Odměny tohoto druhu korespondují s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, postoji, hodnotami a normami. Vedle peněžitých forem odměňování se tedy používají i nepeněžní formy, z nichž některé lze vyjádřit v penězích, ale některé v penězích vůbec vyjádřit nelze. Všechny uvedené odměny tvoří tzv. celkovou odměnu.

2.2 Strategie a politika odměňování

2.2.1 Charakteristika řízení odměňování²

Řízení odměňování se týká formulování a realizace strategií a politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace. Zabývá se vytvářením, realizací a udržováním systémů odměňování (procesů, postupů a procedur odměňování), jejichž cílem je uspokojovat potřeby organizace i všech stran na organizaci zainteresovaných.

¹ KOUBEK, JOSEF. Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

² ARMSTRONG, MICHAEL. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

Pokud se budeme dívat na filozofii řízení odměňování, je založena na přesvědčeních a principech, které jsou v souladu s hodnotami organizace a pomáhají je uskutečňovat. Součástí této filozofie je i to, že uplatňování systému odměňování se musí opírat o zásady spravedlnosti, rovnosti, důslednosti a průhlednosti.

Řízení odměňování uplatňuje přístup „celkové odměny“, který zdůrazňuje význam chápání všech stránek odměny jako logického celku, propojeného s ostatními personálními činnostmi, vytvářenými za účelem naplňování motivace, oddanosti, angažovanosti a rozvoje pracovníků. Je integrální součástí přístupu k řízení lidí, který se nazývá řízení lidských zdrojů.

Mezi cíle řízení odměňování se řadí:

- odměňovat lidi podle toho, jak si jich organizace cení a jak je na základě toho chce platit;
- odměňovat lidi za hodnotu, kterou vytvářejí;
- odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků;
- vytvářet kulturu výkonu;
- motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost;
- pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky;
- vytvářet procesy celkového odměňování, které uznává význam jak peněžních, tak nepeněžních odměn;
- vytvářet pozitivní zaměstnanecké vztahy a psychologickou smlouvu;
- propojovat postupy v odměňování s cíli podnikání i s hodnotami pracovníků;
- fungovat spravedlivě – Jaquesův (1961) princip „pocitu spravedlnosti“;
- uplatňovat odměňování rovným způsobem;
- fungovat důsledně – rozhodnutí o odměně nesmějí být závislá na libovůli a nesmějí se bezdůvodně lišit ani u různých lidí, ani v různém čase;
- fungovat transparentně, průhledně a srozumitelně.

2.2.2 Cíle podnikového odměňování

Systém odměňování podnikových zaměstnanců je součástí personální politiky firmy, podporující její podnikatelskou strategii. Efektivní systém odměňování by proto měl v závislosti na prioritách personální politiky firmy přispívat k naplnění jejich hlavních cílů.

K těm zpravidla patří především následující úkoly:³

- umožnit podniku získat a udržet zaměstnance;
- přispívat k růstu výkonu či produktivity zaměstnanců a jejich skupin;
- kontrolovat vývoj mzdových nákladů, mimo jiné zabezpečovat, aby podniková produktivita práce rostla rychleji než mzdy;
- zajistit vnitropodnikovou i vnější spravedlnost odměňování;
- dodržovat právní předpisy, resp. závazky plynoucí z kolektivních smluv;
- zajistit efektivitu zpracování mezd.

2.2.3 Pojetí a úkoly systému odměňování⁴

Třebaže vnější a vnitřní typy odměn mají různou povahu, jsou navzájem úzce provázány. Často udělení nějaké odměny organizací přináší i vnitřní uspokojení a radost. Organizace může dosti výrazně ovlivňovat oblast vnitřních odměn např. prostřednictvím pečlivého a na míru pracovníkovi šitého vytváření pracovních úkolů, pověřováním pracovníka pracemi, které jsou pro něj přitažlivé už svou povahou, které od něj vyžadují využívání právě těch schopností, jichž si sám váží. Významným zdrojem vnitřní odměny je autonomie práce, zejména, když si pracovník uvědomuje vysoký stupeň vlastní kontroly nad stanovováním svých cílů i cest, jak jich dosáhnout. Neméně důležitým faktorem ovlivňujícím vnitřní odměny pracovníka jsou korektní vztahy mezi vedením organizace a pracovníky a korektní pracovní vztahy vůbec, spravedlivé hodnocení a peněžní odměňování pracovníků, systém péče o pracovníky, participativní způsob řízení, vytváření příznivých pracovních podmínek atd. A tak navzdory tomu, že vnitřní odměna má ryze individuální povahu, je dána typem osobnosti pracovníka a jeho vnímáním vykonávané práce, a tudíž se nachází mimo oblast rozhodování a přímé kontroly organizace, existují způsoby, dovolující organizaci ovlivňovat i tuto oblast odměňování, zvyšovat spokojenost pracovníka s vykonávanou prací a zaměstnáním v organizaci.

Každá organizace má k dispozici poměrně širokou škálu možností, jak odměňovat své pracovníky za jejich práci i za to, že jsou pracovníky této organizace. Odměny mohou být vázány na povahu vykonávané práce a její význam, na odvedenou práci, na výkon pracovníka, jeho schopnosti či vzácnost na trhu práce nebo vyplývají z pracovního poměru, mohou mít podobu zajímavých a podnětných pracovních úkolů, veřejného uznání zásluh a dobré práce, péče o vzdělávání a rozvoj pracovníka, péče o individuální pracovní prostředí, o

³ STÝBLO, J.; VYSOKAJOVÁ, M.; URBAN, J. *Personalistika 2007-2008*. Praha: ASPI a.s., 2007. 897s. ISBN 978-80-7357-239-6.

⁴ KOUBEK, JOSEF. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

zdokonalování pracovních a mezilidských vztahů v organizaci atd. A protože odměňování je jeden z nejefektivnějších nástrojů motivování pracovníků, který má organizace a její vedoucí pracovníci k dispozici, determinuje odměna za odvedenou práci a odměny další i množství a kvalitu práce budoucí.

Záleží tedy na tom, jaká pravidla, jaké nástroje a jaké postupy budou použity při odměňování jednotlivých pracovníků. Jednou z klíčových otázek odměňování pracovníků je tedy otázka přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování v organizaci.

Bez ohledu na to, co bylo řečeno o moderním pojetí odměn a odměňování, se personální praxe v této oblasti (zejména u nás) stále ještě orientuje převážně či dokonce výhradně na otázky peněžního odměňování, tj. na problematiku mezd a platů, jejich konstrukce, na otázky vztahu peněžní odměny a výkonu, mzdových forem apod. Pozornost se tedy výrazně soustřeďuje na vnější odměny a to ještě spíše na jejich peněžní formu.

Jaké jsou úkoly systému odměňování? Systém by měl:

- Přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci;
- Stabilizovat žádoucí pracovníky;
- Odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti;
- V ziskových organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu;
- Povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musejí být racionální, přiměřené možnostem (zdrojům) organizace a potřebám dalších personálních činností;
- Být pracovníky akceptován;
- Hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností;
- Být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami;
- Poskytovat pracovníkům příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti;
- Sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků;
- Zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy.

2.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou součástí systému odměňování. Jde o nepřímou formu odměňování, jež zaměstnavatel poskytuje nad rámec zákonem stanovených dávek. Mají fakultativní povahu a rozsah nabídky je závislý na výši finančních prostředků vyčleněných pro tyto účely. Velký vliv zde má i tradice z hlediska zájmu organizace o zaměstnance. V počátcích byly zaměstnanecké výhody budovány plošně na principu paternalisticko-pečovatelském. Šlo převážně o kompenzaci za špatné pracovní podmínky v organizaci, případně přilepšení zaměstnancům. V tomto přístupu byl uplatňován princip seniority, zásluh, nebyla provázanost na přínos zaměstnance firmě. Rozsah a struktura zaměstnaneckých výhod se stala předmětem kolektivního vyjednávání mezi zaměstnavatelem a odbory.⁵

2.3.1 Cíle, problémy a efektivita zaměstnaneckých výhod⁶

Za základní cíle zaměstnaneckých výhod lze považovat širokou škálu možností. Vedle velmi důležité oblasti, jakou je z pohledu zaměstnance jeho motivace, je i oblast ze strany zaměstnavatele, kde dochází k tomu, že se se svými zaměstnaneckými výhodami může na trhu práce stát konkurenceschopným vůči svému okolí a rovněž si může zajistit pověst schopné organizace.

Dle Stýbla (2007) jsou cíle, problémy a efektivita zaměstnaneckých výhod popsány takto:

Důvodem, proč podniky k odměňování svých zaměstnanců benefitů používají (vedle nutnosti vyhovět požadavkům zákona) je především to, že zaměstnanecké výhody mohou:

- zlepšovat pověst a konkurenceschopnost podniku na trhu práce, a tak usnadňovat nábor a stabilizaci zaměstnanců. Zejména na konkurenčních pracovních trzích, kde se zaměstnavatelé v poskytování výhod vzájemně předstihují a kde je zaměstnanci očekávají, vede však tento důvod k postupnému „vzlínání“ benefitů a ztrátě jejich působnosti;
- omezovat nespokojenost a fluktuaci zaměstnanců;
- podporovat relaxaci, rozvoj a sociální zázemí zaměstnanců, a tím nepřímo i jejich výkonnost;

⁵ KAŇÁKOVÁ, Z.; BLÁHA, J.; BABICOVÁ, J. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Ostrava: Akademie J.A.Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3.

⁶ STÝBLO, J.; VYSOKAJOVÁ, M.; URBAN, J. Personalistika 2007-2008. Praha: ASPI a.s., 2007. 897s. ISBN 978-80-7357-239-6.

- zlepšovat zaměstnanecké vztahy, podporovat loajalitu a ztotožnění s organizací či hrdost na zaměstnavatele;
- přinášet organizacím i zaměstnancům daňové výhody;
- přinášet – v důsledku pořizování výhod ve velkém – podnikům možnost úspor nákladů spojených s pořizováním benefitů, a tím i možnost nabídnout tyto benefity zaměstnancům za nižší než tržní cenu;
- nepodléhat ve srovnání s finančním odměňováním natolik inflaci;
- umožňovat firmám po určitou dobu disponovat se zdroji investovanými do výplaty benefitů.

Zaměstnanecké výhody mají však i svá úskalí. Souvisejí především s tím, že zaměstnanecké výhody, často i přes své značné náklady:

- nemají přímý motivační význam, a tím ani bezprostřední vliv na výkon pracovníků. Zaměstnanci je navíc často chápou jako nárok či jako přirozenou součást pracovního vztahu a nikoli jako nadstandardní péči, neuvědomují si jejich náklady či mají sklon je podceňovat. Jakmile jsou zavedeny, je obtížné je zrušit, požadavky zaměstnanců na poskytování zaměstnaneckých výhod mají přitom mnohdy tendenci se zvyšovat;
- zejména v případě plošně poskytovaných výhod mají sklon být nepružné – nevyhovují stejně všem zaměstnancům (např. mladý zaměstnanec nepocituje vysokou potřebu firemního penzijního připojištění nebo nadstandardní zdravotní péče). Jejich využívání jako nástroje odměňování může být proto ve srovnání s finančním odměňováním nákladově méně efektivní;
- jsou často poskytovány mechanicky, na základě srovnání s jinými podniky, kopírování tržních trendů či pod tlakem poradenských firem, které jejich poskytování doporučují, a nejsou nástrojem odměňování, vycházejícím ze specifických potřeb organizace;
- podněcují nespokojenost, jestliže jejich přiznávání vyvolá pocity nespravedlivosti, obvinění z nadržování nebo favorizování.

K hlavním předpokladům zvýšení motivačního působení i celkové efektivity zaměstnaneckých výhod patří následující zásady:

- stanovení podnikových cílů v oblasti motivace, stabilizace případně dalších aspektů řízení lidských zdrojů, ze kterých poskytování zaměstnaneckých výhod vychází. Má-li např. podnik problémy s nemocností či zdravotními problémy zaměstnanců

plynoucím z povahy vykonávané práce, může svým zaměstnancům zaplatit očkování proti chřipce nebo rehabilitační služby, chce-li podporovat týmovou práci, může se zaměřit na společné výjezdy zaměstnanců nebo kolektivní sporty, záleží-li mu na jazykové vybavenosti zaměstnanců, měl by jim nabídnout jazykové kurzy apod.;

- opakující se zjišťování požadavků a potřeb zaměstnanců v oblasti zaměstnaneckých výhod a pravidelné ověřování toho, jak zaměstnanci poskytované výhody hodnotí. K tomu nejlépe slouží anonymní dotazníkové šetření mezi zaměstnanci (umožňující však současně zachycení některých identifikačních znaků pracovníků, především jejich věku, pohlaví, délky působení v podniku, případně profese) zaměřené na zjištění toho, kterých zaměstnaneckých výhod si zaměstnanci nejvíce cení, které postrádají a které považují za nevyužívané;
- pravidelné zjišťování úrovně zaměstnaneckých benefitů u konkurenčních organizací. Důležité je především srovnání úrovně zaměstnaneckých benefitů v daném odvětví, pro hlavní kategorie zaměstnanců, u podniků v daném regionu apod.;
- zajištění účinné interní i externí komunikace poskytovaných výhod. Zaměstnanci podnikové benefity často plně neznají nebo jich nevyužívají v plném rozsahu, zaměstnavatelé naopak mnohdy mylně předpokládají, že zaměstnanecké výhody není nutné zaměstnancům „prodávat“. Chybou v komunikaci bývá i těžko pochopitelný výklad benefitů a nevhodné komunikační prostředky, které o zaměstnaneckých výhodách informují (vývěsky, brožury k vyzvednutí). Efektivní je zpravidla zasílat informace o novinkách zaměstnancům jmenovitě a připomínat jim stávající nabídku benefitů. Organizace by přitom měla zaměstnancům komunikovat i skutečné náklady výhod a jejich daňový dopad;
- sledování nových trendů ve způsobu poskytování zaměstnaneckých výhod;
- občasný nezávislý audit zaměstnaneckých výhod. Vnější audit zaměstnaneckých výhod může být důležitým nástrojem sloužícím kontrole efektivnosti zaměstnaneckých výhod. Obvykle se skládá ze dvou složek. Tvoří je audit rozsahu a struktury poskytovaných benefitů včetně srovnání s podobnými organizacemi a audit vnitřní organizační efektivnosti při správě poskytování benefitů včetně vztahu s třetími stranami. Audit benefitů zaměstnavateli umožňuje ověřit zákonné požadavky a podmínky vztahující se k poskytování zaměstnaneckých výhod, posoudit efektivitu jednotlivých poskytovaných výhod i výši rozpočtu na zaměstnanecké výhody, identifikovat možnosti finančních úspor i úspor lidských zdrojů, ověřit informovanost

a spokojenost zaměstnanců s poskytovanými benefity i ověřit úroveň služeb poskytovaných vnějšími dodavateli;

➤ zvážení možností outsourcingu zaměstnaneckých výhod, a to především u pružně poskytovaných výhod. Převedení administrace zaměstnaneckých výhod – v zájmu snížení jejich nákladů – na specializovanou dodavatelskou společnost může být efektivní zejména u menších organizací. Při rozhodování a tom, zda je toto řešení pro organizaci i její zaměstnance výhodné, vstupují v úvahu především následující okolnosti:

- porovnání nákladů outsourcingu proti vlastním nákladům administrace benefitů (počáteční investice, náklady na údržbu, správu a rozvoj systému apod.),
- skutečnost, zda specializovaná dodavatelská společnost nabízí spolu se správou zaměstnaneckých výhod i poradenství při nastavení systému benefitů, zda provádí a poskytuje benchmarking či průzkum trhu v této oblasti,
- skutečnost, zda tato společnost nabízí spolu se správou systému i síť dodavatelů a správu smluv s nimi, daňovou optimalizaci benefitů či spolupráci s daňovými poradci a jejich pojištění,
- zda je při outsourcingu zaměstnaneckých výhod zajištěna ochrana osobních údajů a bezpečnost systému,
- zda outsourcing umožňuje rozšiřování nabídky a sítě poskytovatelů,
- zda je garantována doba od objednání zaměstnaneckých výhod po jejich dodání (čerpání),
- zda existuje možnost výměny části mzdy za body do systému kafetérie včetně daňového ošetření tohoto kroku,
- jakým způsobem je řešen způsob čerpání benefitů (poukázky, čipové karty, distribuce cenin, apod.),
- nakolik je pro zaměstnance i zaměstnavatele zajištěna snadná obsluha celého systému,
- zda je součástí outsourcingu benefitů i poskytování poradenských služeb zaměstnancům (hotline, e-mail, poradenství),
- jaká je potřebná doba k implementaci systému,

- jaké jsou daňové dopady tohoto řešení (např. u životního či penzijního při/pojištění musí příspěvky platit přímo zaměstnavatel, jinak se výdaj stává daňově neuznatelným nákladem).

2.3.2 Hlavní typy zaměstnaneckých výhod

V odborné literatuře uvádí autoři různá členění zaměstnaneckých výhod. Mezi těmito autory se vyskytují rozdíly v pojetí členění. Podle Armstronga (2007) lze typy zaměstnaneckých výhod rozdělit do následujících kategorií:⁷

- **penzijní systémy** – jsou všeobecně považovány za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu;
- **osobní jistoty** – jedná se o výhody, které posilují osobní jistoty pracovníka a jeho rodiny formou nemocenského, zdravotního, úrazového nebo životního pojištění;
- **finanční výpomoc** – půjčky, výpomoc při koupi domu, pomoc při stěhování a slevy na zboží a služby vyráběné nebo poskytované podnikem;
- **osobní potřeby** – oprávnění, která jsou uznáním vzájemného vztahu mezi prací a domácími potřebami nebo povinnostmi, například dovolená na zotavenou a jiné formy dovolené, péče o děti, přerušení kariéry (období, kdy pracovník přerušuje kariéru v souvislosti se studiem nebo mateřstvím a poté se vrací ke stejné práci), poradenství při odchodu do důchodu, finanční poradenství a osobní poradenství v období krizí, posilovny a rekreační zařízení;
- **podnikové automobily a pohonné hmoty** – stále velmi oceňovaná výhoda i přes skutečnost, že automobily jsou nyní mnohem výrazněji zdaňovány;
- **jiné výhody** – které zvyšují životní úroveň pracovníků, jako jsou dotované stravování, příplatky na ošacení, úhrada telefonních výloh, mobilní telefony (spíše jako „ozdoba“ či výraz postavení než nezbytnost) a kreditní karty;
- **nehmotné výhody** – charakteristiky organizace, které přispívají ke kvalitě pracovního života a činí ji atraktivním místem, kde stojí za to být zaměstnán.

Podle Koubka (2008) lze zaměstnanecké výhody členit následovně:⁸

- **výhody sociální povahy** (důchody poskytované organizací, životní pojištění hrazené zcela či zčásti organizací, půjčky a ručení za půjčky, jesle a mateřské školky apod.);

⁷ ARMSTRONG, MICHAEL. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁸ KOUBEK, JOSEF. Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

- **výhody, které mají vztah k práci** (stravování, výhodnější prodej produktů organizace pracovníkům, vzdělávání hrazené organizací aj.);
- **výhody spojené s postavením v organizaci** (prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, placení telefonu v bytě, nárok na oděv a jiné náklady reprezentace organizace, bezplatné bydlení atd.).

Mezi zaměstnanecké výhody se může zařadit velmi početnou skupinu různých dalších výhod, které může zaměstnavatel svým zaměstnancům poskytovat. Tyto výhody bývají většinou materiálního charakteru, poskytované zaměstnavatelem při různých jubileích apod.

Zde můžeme zařadit například tyto výhody:

- finanční odměna v případě životního jubilea;
- příspěvek pro narozené dítě zaměstnance;
- poskytnutí firemních aktivit (sauna, bazén, posilovna, tělocvična);
- příspěvek dárcům krve;
- svatební dary;
- dárky k narozeninám;
- vánoční dárky;
- firemní rekreační zařízení.

2.3.3 Cafeteria systém

Jelikož se čím dál více výhody, které zaměstnavatel nabízí svým zaměstnancům, stávají pro zaměstnance různě přitažlivé a začínají se projevovat rozdíly v preferencích pracovníků na využití zaměstnaneckých výhod, začaly organizace nabízet volitelný systém (tzv. cafeteria systém). Tento systém spočívá na principu individuálního výběru zaměstnancem ze zaměstnaneckých výhod nebo souboru zaměstnaneckých výhod (menu), které jsou pro něj nejzajímavější. Ne vždy si však každý zaměstnanec může toto menu sestavit z celé šíře zaměstnaneckých výhod. Někdy bývá předmětem volby jen část nabízených výhod a ostatní jsou nabízeny či poskytovány plošně. Zpravidla bývá limitováno počtem benefitů či rozpočtem pro každého jednoho zaměstnance na dané období.

Výhody a nevýhody tohoto systému: ⁹

⁹ KAŇÁKOVÁ, Z.; BLÁHA, J.; BABICOVÁ, J. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Ostrava: Akademie J.A.Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3.

Výhody:

- flexibilita – průběžná aktualizace potřeb zaměstnanců (zpravidla co tři roky a závislost na organizačních změnách);
- průhlednost – založena standardní pravidla, možnost zpětné vazby, přispívá k větší motivaci zaměstnanců vylepšovat si svou pracovní pozici;
- spravedlnost – zaměstnanec má svůj účet, který obhospodařuje;
- individualizace a diferenciacie – odklon od plošného systému k individualizaci a diferenciaci potřeb zaměstnanců, nutná aktualizace potřeb;
- participace a zvýšení spoluzodpovědnosti zaměstnanců – tím, že zaměstnanci mají možnost volby výhod, berou na sebe zároveň zodpovědnost za konkrétní podobu personální politiky v organizaci, mají možnost modifikovat chování organizace;
- informovanost – systém je přehledný a zaměstnanec se zároveň dovídá tržní hodnotu výhod, což nepochybně vede k tomu, že zaměstnanci dokáží lépe ocenit to, co pro ně organizace dělá;
- image firmy – ze zkušeností firem, jež cafeteria systém zavedly se ukázalo, že zaměstnanci si váží důvěry svých zaměstnavatelů, mít možnost určité volby, což je zvýhodňuje před zaměstnanci ostatních firem;
- sounáležitost zaměstnanců s firmou a jejich loajalita – např. v případě neúspěchu jsou zaměstnanci ochotni přinést oběť a rozsah výhod snížit – jakmile se organizaci začne dařit, dostanou zaměstnanci satisfakci.

Nevýhody:

- administrativní náročnost a nákladnost zavedení systému – v našich organizacích není provázanost zaměstnaneckých výhod na systém odměňování. Provedení inventarizace zaměstnaneckých výhod a jejich finanční ohodnocení je velmi náročný úkol. Nutnost projednat s odbory, pokud v organizaci jsou. Je potřeba počítat i s náklady na pořízení vhodného softwaru. Vypracování systému a jeho zavedení vyžaduje kreativní multidisciplinární týmový přístup. Jde o personálně, finančně a časově náročnou akci;
- aktualizace potřeb zaměstnanců – znamená to pravidelně sledovat strukturu potřeb zaměstnanců s tím, že výhody, o které bude menší zájem (zpravidla pod 15 %), nebudou nabízeny.

2.4 Mzda, plat

Zaměstnanci přísluší za vykonanou práci mzda. Jako mzda se označuje odměna za práci, kterou zaměstnanec koná v pracovním poměru u zaměstnavatele, který je podnikatelským subjektem. Platem se rozumí odměna ve státním a veřejném, tj. rozpočtovém sektoru. Mzda a plat je peněžité plnění poskytované dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, § 109.

Mzdové formy¹⁰

Mezi nejběžnější mzdové formy patří těchto pět forem:

1. Časová mzda
2. Úkolová mzda
3. Měřená denní práce
4. Podíl na výsledcích hospodaření organizace
5. odměňování podle výkonu

1. Časová mzda

Výše mzdy je stanovena hodinovou, týdenní, měsíční částkou, případně ročním příjmem. Lidé jsou v podstatě placeni za to, kolik času stráví v práci, a to nezávisle na tom, jaký výkon podají. Navíc bývá tato částka diferencovaná i podle počtu odpracovaných let. Přestože se stále hovoří o potřebě více zohledňovat přínos zaměstnance pro firmu, v praxi je tato forma nejrozšířenější. Podmínkou je, aby základní mzdová sazba byla dostatečně vysoká tak, aby uspokojila většinu potřeb lidí.

Výhodou je:

- jednoduchý a levný systém;
- je snadné určit výši mzdy/platu;
- oceňuje stabilní (dlouholeté) zaměstnání, vede ke stabilizaci zaměstnanců;
- srozumitelný pro zaměstnance;
- nevyvoláváající spory.

¹⁰ BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vydání Brno: CP Books, a.s. 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9

Nevýhodou je:

- nemotivuje zaměstnance k vyššímu výkonu;
- není vhodná pro lidi, kteří častěji mění zaměstnání (jsou mobilnější);
- nemotivuje zaměstnance, kteří dosáhli „mzdový strop“;
- má omezený účinek pro zdokonalování systému.

2. Úkolová mzda

Tato forma je používána nejčastěji v prostředí výroby, a to zejména u dělnických profesí, kde je snadné kvantifikovat produkt vykonaný určitým zaměstnancem. Zaměstnanec je placen podle množství jednotek práce, které odvede. Můžeme volit mezi individuální a skupinovou úkolovou prací (využíváme v případech, kdy je kladen důraz na týmovou práci). Velikost týmu se může pohybovat od malých týmů, pracovních skupin až k celopodnikovým týmům.

Výhodou individuální úkolové mzdy je:

- vede zaměstnance k vyššímu výkonu;
- pokud se podaří vykonat za kratší časovou jednotku více práce, klesají náklady;
- přináší vyšší výdělky;
- menší potřeba dohledu.

Nevýhodou individuální úkolové mzdy je:

- zavedení a udržování systému je drahé, vyžaduje dobrou organizaci práce;
- může vzniknout spousta rozporů při stanovování jednotek práce;
- produkce se může zvýšit na úkor kvality;
- důraz na osobní výkon může vyvolat neshody mezi spolupracovníky;
- málo motivující systém (je založen na předpokladu, že zaměstnanci jsou motivováni k vyššímu výkonu pouze penězi, a proto budou pracovat stále více za více peněz).

Výhodou skupinové úkolové práce je:

- zaměstnanci vidí, jak aktivně se podílejí na zvyšování efektivity a produktivity celé organizace;
- zaměstnance obvykle podporujeme k nalezení způsobu ke zlepšení výkonu a produktivity;

- zainteresovanost zaměstnanců na vedení firmy;
- je levnější zavádět a udržovat celopodnikové systémy odměňování podle výkonu, než individuální systém odměňování;
- možnost prodiskutovat finanční informace se zástupci zaměstnanců, což může vyústit k lepšímu pochopení jak je organizace řízena.

Nevýhodou skupinové úkolové práce je:

- v myšlení zaměstnanců existuje slabší spojení mezi výhodami a úrovní jejich úsilí, takže výhody nemusí být silně stimulující;
- systémy mohou být málo srozumitelné;
- hodnota příplatku výhody může být znehodnocena, např. inflací, což zaměstnanec nemůže ovlivnit;
- problém s odměňováním režijních zaměstnanců.

3. Měřená denní práce

Jde o dohodu se zaměstnancem, že svůj výkon bude udržovat na určité úrovni a jeho odměna se nebude krátkodobě měnit podle jeho výkonu. Jde o dohodu výkon – odměna.

Výhodou je:

- mzda zaměstnanců nekolísá prudce na základě toho, kolik odpracují za den nebo týden, což přispívá ke kvalitě.

Nevýhodou je:

- nedává zaměstnanci možnost volby, jak intenzivně bude v daný den pracovat;
- soubor výkonových cílů se může stát snadno dosažitelnou normou a může být obtížné to změnit, a to dokonce i po opakovaném vyjednávání.

4. Podíl na výsledcích hospodaření organizace

Tato forma je více využívána pro skupiny zaměstnanců, než pro jedince. Příkladem mohou být premie, jejichž výše je závislá:

- na zisku vytvořeném organizací za rok;
- nebo na podílu na výnosu (např. přidané hodnotě aj.)
- na výkonu (úspora nákladů, vstupů, kvalita atd.)

Předpokládá se, že touto zainteresovaností zaměstnanců se zvýší jejich spoluzodpovědnost za dobré fungování organizace a jejich identifikace s firmou.

5. Odměňování podle výkonu

Finanční odměňování je v přímé závislosti na výkonu jedince. Vychází z představy, že peníze jsou rozhodující stimul pro zaměstnance. Systém odměňování je diferencovaný podle charakteru práce, tvoří se flexibilní systémy odměňování (cafeteria systém). Zaměstnanec dostane nabídku více forem odměňování a pro některou se rozhodne. Předpokládá se, že když si zaměstnanec zvolí, jakou formou chce být odměňován, pak také udělá vše pro to, aby podával očekávané výkony.

Armstrong (1999) shrnul základní podmínky pro fungování odměňování podle výkonu do sedmi důležitých bodů, jež mají obecnou platnost pro dobré fungování zvoleného systému odměňování. Jsou to:

- výkon může být a je správně měřen – dobře založený a efektivní proces řízení výkonu je akceptován manažery stejně jako ostatními zaměstnanci;
- zaměstnanci cítí, že rozhodnutí o odměnách za výkon jsou spravedlivá;
- existuje klima důvěry mezi managementem a zaměstnanci;
- systém je tvořen po konzultaci s liniovými manažery, kteří budou rozhodovat o mzdách odrážejících výkon, a s představiteli zaměstnanců, jichž se systém bude týkat;
- sledují se názory manažerů a zaměstnanců na způsob fungování mzdy odrážející výkon, naslouchá se jim a přijímají se neprodleně opatření, kdykoliv se objeví skutečný problém.

Přes zjištěné nedostatky však obliba odměňování podle výkonu roste. Mluví pro to tři hlavní důvody (Armstrong 1999):

1. odměny by měly být diferencovány podle výkonu zaměstnance;
2. mohou pomoci vytvořit více výkonově orientovanou kulturu ve firmě;
3. mohou vyjadřovat sdělení o očekávaném výkonu.

Výhodou odměňování podle výkonu je:

- orientuje zaměstnance na klíčové faktory, které jsou rozhodující pro úspěch firmy;
- napomáhá ke změně kultury firmy;
- spravedlivě a objektivně diferencuje odměňování zaměstnanců podle jejich přínosu;

- motivuje zaměstnance (zejména ty, kteří jsou na peníze)
- může ohodnotit faktory, které je těžko zahrnout v jiných mzdových systémech;
- zabezpečuje pružný soulad vývoje mzdových nákladů s výkonem formy;
- stabilizuje výkonné zaměstnance, neefektivní zaměstnance přinutí k odchodu.

Nevýhodou odměňování podle výkonu je:

- může být zneužito, pokud nejsou jasně nastavena objektivní kritéria na výkon;
- vede k individualismu, což ztěžuje týmovou práci;
- vede k posílení kvantitativních aspektů na úkor kvality (sleduje např. obrat prodeje na úkor služby zákazníkovi);
- může být manipulovatelné, subjektivní – zvýhodňující jedno z pohlaví, může podporovat krátkodobost;
- může vyvolávat dodatečné mzdové náklady bez reálného zlepšení výkonu;
- může být zpochybněno, pokud odměna za výkon je malá;
- může vést k rychlejšímu růstu mezd než výkonu – pokud není prováděna dostatečná kontrola.

2.5 Motivace a odměna

Jednou z nejdůležitějších záležitostí řízení odměňování je, jak vysokou úroveň výkonu mohou dosáhnout motivovaní lidé. Formování kultury výkonu je charakteristickým cílem strategie odměňování.

2.5.1 Proces motivace

Teorie motivace se zabývá tím, co vede lidi k tomu, aby něco dělali – co ovlivňuje lidi, aby se určitým způsobem chovali. Objasňuje faktory, které ovlivňují úsilí, které lidé vkládají do své práce, jejich míru angažovanosti a přispění a jejich spontánní, dobrovolné chování.

2.5.2 Definice motivace

Motiv je důvod něco dělat – dát se určitým směrem. Lidé jsou motivovaní, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle – hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů.

2.5.3 Typy motivace

Jak původně charakterizovali Herzberg a kol., existují dva typy motivace:¹¹

- **Vnitřní motivace** – tu Herzberg definoval jako „motivaci vycházející z práce samé“. K té dochází, když lidé cítí, že práce, kterou vykonávají, je vnitřně zajímavá, podnětná a důležitá a je v ní obsažena pravomoc a odpovědnost (pocit, že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti a příležitost k růstu a postupu v hierarchii pracovních funkcí.
- **Vnější motivace** – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, uznání, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.

2.5.4 Úloha odměn a pobídek v motivaci¹²

Odměny představují uznání a ocenění lidí za jejich plnění úkolů a přínos organizaci. Jestliže odměny stojí za to, jsou dosažitelné a lidé vědí, jak je dosáhnout, pak mohou působit jako motivátory. Odměny mohou být peněžní nebo nepeněžní.

Pobídky slouží k podněcování a povzbuzování lidí, aby dosahovali cílů. Jejich smyslem je zabezpečovat přímé motivování: „Udělej toto a my to potom oceníme.“ Pobídky mají obvykle peněžní podobu, ale mohou také slibovat nepeněžní odměny, jako je uznání, pochvala, povýšení nebo pověření obzvláště zajímavou prací.

3 Legislativní rámec problematiky

3.1 Zákoník práce¹³

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, je nejdůležitějším právním předpisem, souborem zákonů, které upravují pracovně – právní vztahy. Jsou to soubory zákonů, které definují práva a povinnosti jak zaměstnance, tak zaměstnavatele a na jeho základě se řeší případné spory obou stran. Nejdůležitějším účelem zákoníku práce je vymezit práva a povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance. Je tady pro ty, kteří chtějí získat přehled o pracovním právu, chtějí více porozumět pracovním vztahům a potřebují si ujasnit, co se na pracovišti smí a co ne.

¹¹ ARMSTRONG, MICHAEL. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

¹² ARMSTRONG, MICHAEL. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

¹³ <http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-262-2006-sb-zakonik-prace/>

Zákoník práce je relativně rozsáhlý, obsahuje desítky paragrafů. Je rozdělen do čtrnácti částí. Tématem odměňování se zabývá část šestá. Ta je rozdělena do osmi hlav.

- Hlava I: Obecná ustanovení o mzdě, platu a odměně z dohody
 - § 109 – mzda, plat a odměna z dohody
 - § 110
 - § 111 – minimální mzda
 - § 112 – zaručená mzda
- Hlava II: Mzda
 - § 113 – sjednání, stanovení nebo určení mzdy
 - § 114 – mzda nebo náhradní volno za práci přesčas
 - § 115 – mzda, náhradní volno nebo náhrada mzdy za svátek
 - § 116 – mzda za noční práci
 - § 117 – mzda a příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí
 - § 118 – mzda za práci v sobotu a v neděli
 - § 119 – naturální mzda
 - § 120 a § 121 – mzda při uplatnění konta pracovní doby
- Hlava III: Plat - § 122 - § 137
- Hlava IV: Odměna z dohody - § 138
- Hlava V: Mzda nebo plat při výkonu jiné práce - § 139
- Hlava VI: Odměna za pracovní pohotovost - § 140
- Hlava VII: Společná ustanovení o mzdě, platu, odměně z dohody a odměně za pracovní pohotovost - § 141 - § 144
- Hlava VIII: Srážky z příjmu z pracovněprávního vztahu - § 145 - § 150

3.2 Odvody zaměstnance a zaměstnavatele, výpočet mzdy

3.2.1 Odvody na zdravotní pojištění¹⁴

Pojistné na zdravotní pojištění se počítá z vyměřovacího základu. Vyměřovacím základem je úhrn příjmů ze závislé činnosti a funkčních požitků, které nejsou předmětem daně z příjmu fyzických osob a nejsou od této daně osvobozeny a které mu zaměstnavatel zúčtoval v souvislosti se zaměstnáním. Zdravotní pojištění odvádí zaměstnavatel za své

¹⁴ <http://www.finance.cz/dane-a-mzda/informace/odvody-ze-mzdy/zamestnanci-zdravotni-pojisteni/>

zaměstnanec a část své mzdy odvádí na tento účel i zaměstnanec. Z vyměřovacího základu se odvádí 13,5%. Jednu třetinu, tedy 4,5%, hradí zaměstnanec, zbývající dvě třetiny, tedy 9%, hradí zaměstnavatel ze svých prostředků.

Minimální vyměřovací základ:

Zdravotní pojištění se musí odvádět alespoň z minimální mzdy (§ 3 zákona). Pokud je tedy vyměřovací základ zaměstnance nižší než minimální mzda, je zaměstnanec povinen doplatit zdravotní pojišťovně prostřednictvím svého zaměstnavatele pojistné ve výši 13,5% z rozdílu těchto základů.

Maximální vyměřovací základ:

Výše pojistného je omezena i shora maximálním vyměřovacím základem. V roce 2010 je to 72-násobek průměrné mzdy (23.709 Kč), tedy 1.707.048 Kč. Pokud v kalendářním roce dojde k překročení maximálního vyměřovacího základu, neplatí zaměstnanec ani zaměstnavatel pojistné z částky, která přesahuje maximální vyměřovací základ.

3.2.2 Odvody na sociální pojištění¹⁵

Pojistné na sociální pojištění se také počítá z vyměřovacího základu. Vyměřovacím základem je úhrn příjmů, které jsou předmětem daně z příjmů fyzických osob a nejsou od této daně osvobozeny a které mu zaměstnavatel zúčtoval v souvislosti se zaměstnáním, které zakládá účast na nemocenském nebo důchodovém pojištění.

Sociální pojištění odvádí zaměstnavatel za své zaměstnance a část své mzdy odvádí na tento účel i zaměstnanec. Z vyměřovacího základu odvádí zaměstnavatel 25%, přičemž na nemocenské pojištění jde 2,3%, na důchodové pojištění 21,5% a příspěvek státu na politiku zaměstnanosti činí zbylé 1,2%. Zaměstnanec odvádí 6,5%, které jdou celé na důchodové pojištění.

Maximální vyměřovací základ:

Stejně jako u odvodů na zdravotní pojištění je výše pojistného omezena shora maximálním vyměřovacím základem. Rovněž v roce 2010 to je 72-násobek průměrné mzdy (23.709 Kč), tedy 1.707.48 Kč.

3.2.3 Výpočet čisté mzdy¹⁶

V této tabulce je popsán výpočet čisté měsíční mzdy (tedy příjmu ze závislé činnosti) v té nejjednodušší variantě.

¹⁵ <http://www.finance.cz/dane-a-mzda/informace/odvody-ze-mzdy/zamestnanec-socialni-pojisteni/>

¹⁶ <http://www.finance.cz/dane-a-mzda/informace/vypocty/zamestnanc-vypocet-mzdy/>

+/-	Způsob výpočtu	
	Hrubá mzda (HM)	Součet veškerých položek, které připadají zaměstnanci za práci odvedenou v příslušném kalendářním měsíci. Skládá se ze základní mzdy, příplatků, odměn, náhrad mzdy (dovolená, svátek) a dalších plnění.
+	Zdravotní pojištění (ZPF) **	Zdravotní pojištění, které za zaměstnance odvádí zaměstnavatel-firma (9 % z HM). Pojistné se zaokrouhlí na celé koruny směrem nahoru. ***
+	Sociální pojištění (SPF)	Sociální pojištění, které za zaměstnance odvádí zaměstnavatel-firma (25 % z HM). Pojistné se zaokrouhlí na celé koruny směrem nahoru. ***
=	Superhrubá mzda*	Tento pojem v zákoně nenajdeme, ale zjednodušeně můžeme říci, že to je hrubá mzda zvýšená o částku odpovídající pojistnému na sociální a zdravotní pojištění placenou zaměstnavatelem za své zaměstnance.
*	Sazba daně z příjmů	15 %
=	Záloha na daň z příjmů	Vypočteme ji jako sazba daně krát superhrubá mzda.
	Hrubá mzda (HM)	Součet veškerých položek, které připadají zaměstnanci za práci odvedenou v příslušném kalendářním měsíci. Skládá se ze základní mzdy, příplatků, odměn, náhrad mzdy (dovolená, svátek) a dalších plnění.
-	Záloha na daň z příjmů	
-	Slevy na dani	Jedna dvanáctina ročních slev na dani, které lze uplatňovat měsíčně.
-	Daňové zvýhodnění	Jedna dvanáctina ročních hodnot
-	Sociální pojištění (SP)	Sociální pojištění, které platí zaměstnanec ze své mzdy (6,5 % z HM). Pojistné se zaokrouhlí na celé koruny směrem nahoru. ***
-	Zdravotní pojištění (ZP) **	Zdravotní pojištění, které platí zaměstnanec ze své mzdy (4,5 % z HM). Pojistné se zaokrouhlí na celé koruny směrem nahoru. ***
=	Čistá mzda	HM - záloha na daň - slevy na dani - daňová zvýhodnění - ZP - SP
-	Srážky ze mzdy	(jen ve výjimečných případech)

Poznámka:

* Superhrubá mzda (základ daně) se zaokrouhluje na celé stokoruny nahoru.

** Jestliže je příjem zaměstnance nižší než **8000 Kč**, pak je povinen doplatit rozdíl pojistného v plné výši **13,5 %** (tj. 1080 Kč).

*** Pojistné se odvádí ze mzdy v plné výši (tzn. není stanoven měsíční strop), **po dosažení ročního stropu v průběhu roku se pojistné přestává odvádět** (týká se vždy příjmů od jednoho zaměstnavatele)

4 Představení organizace

Tato kapitola je zaměřena na představení vybrané společnosti, kterou je společnost LIFTCOMP a.s. se sídlem v Ostravě – Porubě. V následující části bude pracováno s údaji společnosti z let 1997 – 2009, a proto je zde uveden stručný popis vývoje základních údajů z těchto let. Veškeré informace zde uvedené mi byly poskytnuty se souhlasem vedení LIFTCOMP a.s.

4.1 Vznik a vývoj do současnosti

Počátky společnosti LIFTCOMP a.s. sahají do roku 1992, kdy Miroslav Miko, současný ředitel společnosti a předseda představenstva, zahájil podnikání jako fyzická osoba v kanceláři Kulturního střediska na ulici Ludvíka Podéště v Ostravě – Porubě. V roce 1993 soustředil kolem sebe kolektiv specialistů na zvedací zařízení, kteří působili v minulosti ve státních podnicích regionu, proto kořeny činnosti LIFTCOMP a.s. na Ostravsku a Karvinsku sahají až do roku 1970. LIFTCOMP a.s. jako jedna z prvních společností zahájila v roce 1994 montáže hydraulických výtahů v České republice a od té doby namontovala více jak 400 kusů hydraulických výtahů různých velikostí a provedení.

V roce 1997 se firma transformovala na akciovou společnost, ryze českou výtahovou společnost, která navázala na tradici a osobnosti nejen ve vedení, ale i v řadách svých zaměstnanců. Zcela zásadním krokem bylo rozhodnutí vedení společnosti o zahájení přípravy výroby vlastních komponentů výtahů a výroby zvedacích plošin.

V průběhu následujících let došlo k vybudování pobočky v Karvině a v roce 2000 k přestěhování do budovy SBD Poruba, ul. Na Svobodě v Ostravě – Martinově.

V roce 2002, k desátému výročí společnosti, došlo k oddělení pobočky v Karvině (dnešní Lift Components s.r.o.) a byla zahájena výstavba zcela nové provozní a administrativní budovy. Tento krok byl pro LIFTCOMP a.s. velmi zásadním mezníkem, protože rozhodnutím tuto provozní a administrativní budovu postavit společnost získala možnost mít pod jednou střechou vše – projekci, výrobu, montáž a servis. Po kolaudaci nové výrobní haly v prosinci roku 2003 proběhla montáž a instalace nových výrobních technologií a 1. února 2004 došlo ke kolaudaci administrativní části budovy a následnému přestěhování společnosti do nových moderních prostor. O úrovni projektu a kvalitě provedení díla svědčí skutečnost, že administrativní a provozní budova LIFTCOMP a.s. zvítězila v anketě „Dům roku“ a byl jí udělen titul „Dům roku 2004“.

V nové výrobní a provozní hale díky novým technologiím LIFTCOMP a.s. rozšiřuje výrobu výtahových komponentů a ocelových konstrukcí výtahových šachet. Postupně snižuje závislost na dodávkách výtahových komponentů od externích dodavatelů realizací vlastní výroby. LIFTCOMP a.s. také realizuje kompletní dodávky výtahů a plošin nejen pro Českou republiku, ale také na Slovensko.

Dalším výrazným mezníkem pro společnost je rok 2009. V tomto roce společnost zahajuje výstavbu nové výrobní haly v průmyslové zóně v Ostravě – Porubě, která prakticky sousedí s provozní a administrativní budovou LIFTCOMP a.s. Důvodem pro realizaci této výrobní haly je rozšíření výrobních kapacit společnosti z důvodu zřízení elektroštediska pro výrobu vlastních výtahových rozvaděčů a zahájení výroby výtahových dveří. LIFTCOMP, a.s. vlastní výrobou pokrývá 90% výtahového zařízení.

V současnosti je společnost s osmdesáti kmenovými zaměstnanci o průměrném věku 34 let stabilní, významnou a uznávanou společností v oblasti zvedacích zařízení s certifikací ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 3834 a Certifikátem Výjimečnosti. Má na kontě více než 2500 realizovaných výtahů a více než 1500 výtahů v servisu.

4.2 Údaje o společnosti

4.2.1 Základní údaje

Obchodní firma:	LIFTCOMP a.s.
Sídlo společnosti:	Záhumenní č.p. 2320/11, 70800 Ostrava - Poruba
Právní forma:	akciová společnost
Základní kapitál:	3.500.000,- Kč
Datum vzniku:	26.11.1997
Identifikační číslo:	25385968

4.2.2 Vlastnická struktura

Základní kapitál společnosti zapsaný v Obchodním rejstříku u Krajského soudu v Ostravě činí 3.500.000 Kč a skládá se z 3.500 kmenových akcií plně upsaných a splacených, ve jmenovité hodnotě 10 000,-- Kč. Všechny akcie znějí na jméno a mají listinnou podobu.

LIFTCOMP a.s. je zapsána v obchodním rejstříku vedeném v Obchodním soudě v Ostravě, odd. b, vložka 1786, den zápisu 26.11.1997

4.2.3 Organizační struktura

Společnost LIFTCOMP a.s. vlastní čtyři akcionáři. Předseda představenstva a ředitel Miroslav Miko vlastní 51% akcií, místopředseda představenstva Renáta Hájková 29% akcií, Roman Miko a Aleš Miko shodně po 10% akcií.

Vrcholným orgánem společnosti je valná hromada akcionářů. Statutárním orgánem společnosti je představenstvo, jehož předsedou je Miroslav Miko. Dozorčí rada je tříčlenná, předsedou dozorčí rady je Jaroslav Řepecký.

Vedení společnosti:	Miroslav Miko – ředitel
Ekonomické oddělení:	Renáta Hájková – vedoucí ekonomického úseku
Technické oddělení:	Roman Miko – technický ředitel
Obchodní oddělení:	Petr Duda – vedoucí obchodního oddělení

Střediska:

Výroba:	Richard Hynčica – vedoucí výroby
Montáže:	Petr Zbořil – vedoucí montáže
Servis:	Zdeněk Schrenk – vedoucí servisu
Sklad:	Romana Primusová – vedoucí skladu

Schéma organizační struktury společnosti tvoří přílohu č. 1

4.2.4 Tržby společnosti

Od roku 1997, tedy od samého vzniku akciové společnosti, dochází každoročně k vysokému meziročnímu nárůstu tržeb. Zcela největší zásluhu na tržbách má středisko Montáže, které se na tržbách podílí každý rok zhruba 80%.

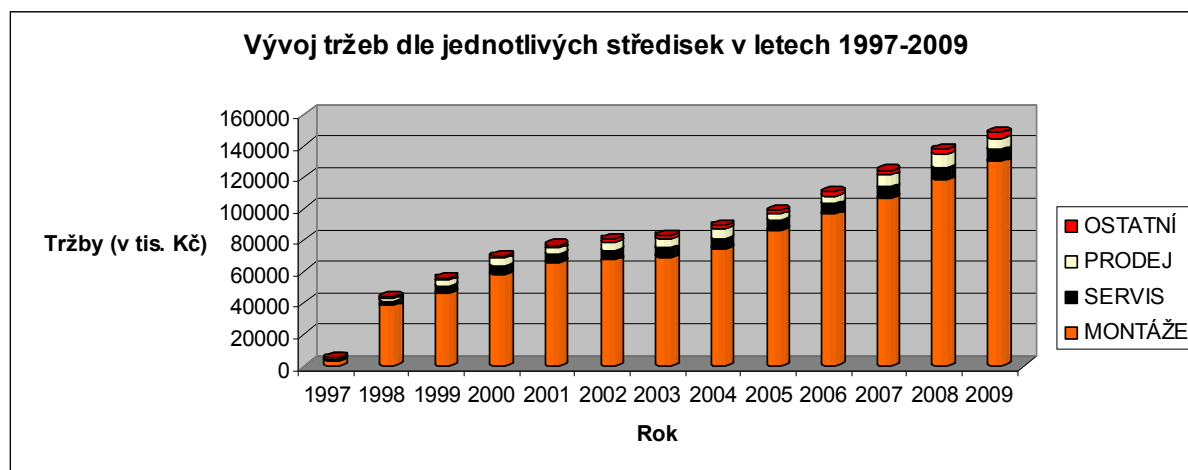
V tab. 3.1 a následně v grafu 3.1 jsou uvedeny vývoje tržeb dle jednotlivých středisek společnosti v období v letech 1997 - 2009. Je zde zcela patrná již zmíněná převaha střediska Montáže na tržbách. Tržby za rok 1997 jsou zobrazeny od data vzniku společnosti, tedy od 26.11.1997 do 31.12.1997 (proto jsou neúměrně nižší, než v následujících letech).

Tab. 3.1: Vývoj tržeb dle jednotlivých středisek (v tis. Kč)

ROK	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
STŘEDISKO													
MONTÁŽE	3547	38416	46389	58411	65734	67523	68947	74514	86331	96543	106987	118964	129876
SERVIS	964	2469	4318	4967	5479	5914	6099	6215	6428	6593	6811	6978	7586
PRODEJ	515	1834	3864	5219	3847	5534	5864	6485	3857	4942	7596	8796	6875
OSTATNÍ	178	956	1389	1246	1852	1712	1869	2058	1973	2574	2796	2985	3891
CELKEM	5204	43675	55960	69843	76912	80683	82779	89272	98589	110652	124190	137723	148228

Zdroj: interní dokumentace společnosti.

Graf 3.1: Vývoj tržeb dle jednotlivých středisek (v tis. Kč)



Zdroj: interní dokumentace společnosti.

4.2.5 Zaměstnanci společnosti

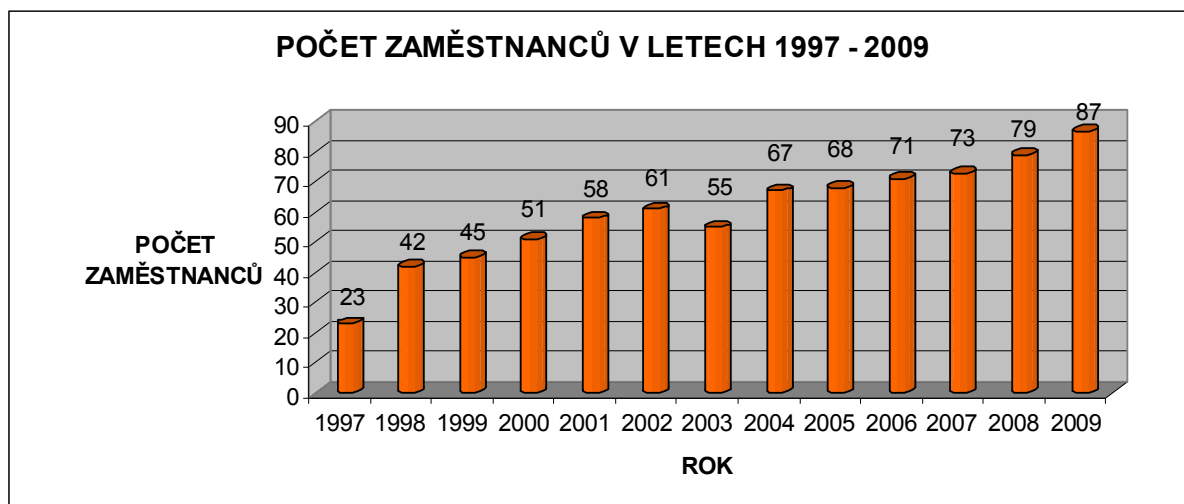
Z patrného dynamického růstu tržeb můžeme konstatovat, že společnost je prosperující a na základě zvyšování počtu zakázek je nezbytné, aby docházelo průběžně ke zvyšování počtu zaměstnanců, a to na všech střediscích společnosti. Nejvíce zaměstnanců má ke svému nejvyššímu podílu na tržbách samozřejmě středisko Montáže. Každoroční nárůst zaměstnanců společnosti je zobrazen v tab. 3.2, kde je vidět zcela jasný rostoucí trend z 23 v roce 1997 až na 87 v roce 2009.

Tab. 3.2: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti

ROK	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
POČET ZAMĚSTNANCŮ	23	42	45	51	58	61	55	67	68	71	73	79	87

Zdroj: interní dokumentace společnosti.

Graf 3.2: Vývoj počtu zaměstnanců společnosti



Zdroj: interní dokumentace společnosti.

4.3 Produkty a nabídka společnosti

Společnost provádí komplexní činnosti v oblasti zdvihacích zařízení. Zabývá se nejen projekcí, výrobou, montáží a servisem nových výtahů, plošin a ocelových konstrukcí, zaměřuje se také na modernizaci a výměnu výtahů stávajících. Všechny produkty nebo jejich části nabízí i jako dodávky bez montáže ve velmi krátkých dodacích lhůtách po celé České republice i na Slovensku. Samostatným subjektům (např. bytovým družstvům nebo společenstvím vlastníků) nabízí finanční poradenství.

4.3.1 Nové výtahy

LIFTCOMP, a.s. vyrábí tyto výtahy:

- trakční
 - se strojovnou
 - bez strojovny
- hydraulické
 - se strojovnou
 - bez strojovny
- bubnové
 - se strojovnou nad šachtou
 - se strojovnou pod šachtou
- malé nákladní výtahy
- komponenty výtahů

4.3.2 Plošiny

Společnost vyrábí zdvižné plošiny nůžkové do zdvihu 3 m, do nosnosti 5000 kg, s dopravou osob i bez dopravy osob. Dále vyrábí domácí zdvižné plošiny pístové a dodávají i šikmé schodišťové plošiny pro invalidy.

4.3.3 Modernizace výtahů

Společnost je připravena poskytnout zákazníkům velice kvalitní a individuální přístup a služby při řešení problémů s výtahem. Většina jejich pracovníků má kromě svých dlouholetých odborných zkušeností ve výtahovém oboru i zkušenost normálních uživatelů výtahů žijících v obytných domech bytových družstev nebo jiných majitelů domů a dovedou posoudit problém „co s výtahem“ ve všech souvislostech, tedy i z optimálního ekonomického hlediska uživatelů, kteří se musí bezprostředně finančně podílet na jakékoliv změně výtahu.

Nabízí všem zákazníkům bezplatnou poradenskou činnost při navrhování výměn stávajících výtahů, bezplatnou prohlídku výtahu vlastním revizním technikem, zpracování konkrétní cenové nabídky s přesným stanovením ceny a přesnou specifikací veškerých služeb, které za zákazníky zajistí v případě realizace formou „na klíč“. Nedílnou součástí je zajištění statického výpočtu a požárně bezpečnostního řešení včetně vyjádření hasičského záchranného sboru. Samozřejmostí je i následné vyřízení stavebního povolení nebo ohlášení na místně příslušném úřadě.

U nového výtahu bude posouzena shoda autorizovanou osobou, vystaveno ES prohlášení shody a výtah bude opatřen označením CE. Řešení nového výtahu respektuje technické požadavky dle Nařízení vlády č. 27/2003 Sb. a č. 176/2008 Sb. v platném znění. Nový výtah bude dále splňovat technické požadavky dle evropských norem ČSN EN 81-1 a ČSN EN 27 4011/Z1.

Hlavní důvody, proč modernizovat výtah:

- bezpečnost;
- spolehlivost;
- jízdní komfort;
- estetika;
- více prostoru;
- bezbariérovost;
- finance;
- nízkoenergetické provedení;
- legalizace.

5 Současný systém odměňování zaměstnanců

5.1 Politika odměňování ve společnosti

Systém odměňování zaměstnanců ve společnosti LIFTCOMP a.s. je plně v souladu s podnikatelskou strategií společnosti a je pro vedení společnosti prioritní. Vedení společnosti si je velmi dobře vědomé, že právě systém odměňování, který má mezi svými zaměstnanci nastaven, povede ke spokojenosti všech zaměstnanců. Velmi důležitým faktorem pro vedení společnosti je fakt, že pro korektní vztahy mezi vedením a zaměstnanci a rovněž pro korektní vztahy mezi zaměstnanci samotnými je právě spravedlivé odměňování tím nejdůležitějším prvkem pro bezproblémový chod společnosti. Vedle odměňování se významným podílem na chodu podílí samozřejmě také i jiné faktory, jako jsou např. spravedlivé hodnocení, systém péče o zaměstnance nebo zajištění bezpečnosti práce. Tyto faktory spolu s dalšími vedení společnosti nepodceňuje a klade velký důraz na to, aby správné dodržování všech povinností ze strany zaměstnanců bylo na denním pořádku a aby se faktory jako bezpečnost práce nebo požární bezpečnost na pracovišti staly striktně dodržovanými.

Na základě právě disciplinovanosti zaměstnanců si vedení uvědomuje, že každý zaměstnanec by měl být spravedlivě odměňován. Odměny samozřejmě nejsou řešeny plošně pro všechny zaměstnance stejně, ale jsou vázány na povahu vykonávané práce, na výkon zaměstnance, na množství a kvalitu odvedené práce, na schopnosti každého zaměstnance či v souladu s hodnotou zaměstnance pro organizaci.

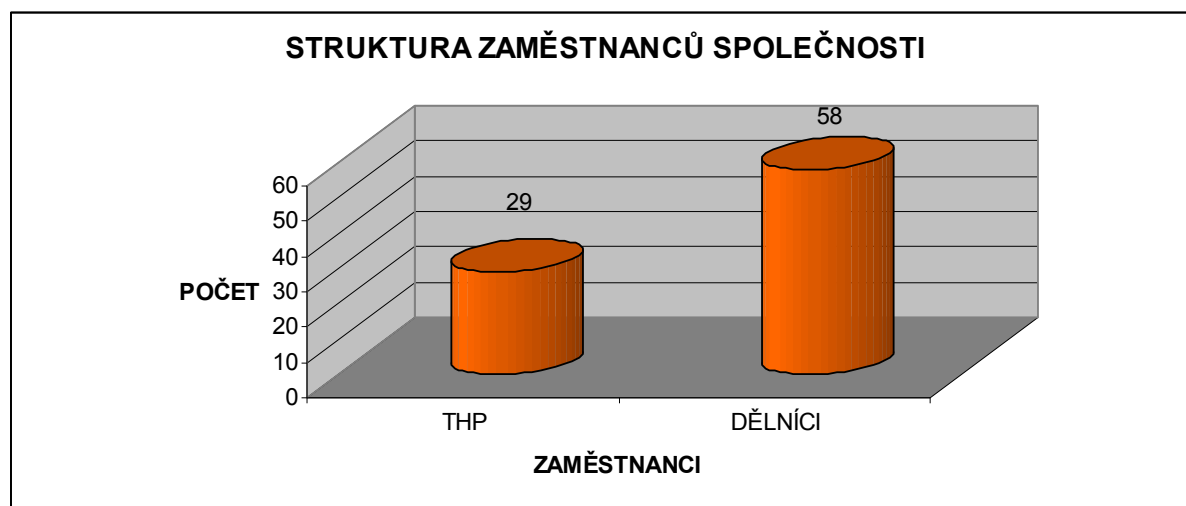
5.2 Odměňování zaměstnanců v jednotlivých organizačních útvarech

Zaměstnanci společnosti jsou odměňováni podle mzdového předpisu, který je vydán vedením společnosti a je plně v souladu s ustanovením zákona č. 262/2006 Sb., zákoníkem práce. Každému zaměstnanci náleží za vykonanou práci mzda, která je sjednána v příloze pracovní smlouvy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a ve které jsou sjednány tarifní stupeň a příslušná základní tarifní hodinová či měsíční mzda. Ta je rozdělena na pevnou mzdu a pohyblivou složku. Pevná mzda má charakter „jisté mzdy“, kterou zaměstnanec dostane vždy ve stanoveném termínu, proto je velmi málo motivující ke zvyšování výkonu a nasazení zaměstnance. Proto právě pohyblivá složka má za úkol maximálně motivovat zaměstnance a je stanovena na základě pracovního nasazení pracovníka. O velikosti této složky rozhoduje vždy přímý nadřízený každého zaměstnance na základě již zmíněného pracovního nasazení.

Velikost základní mzdy je rozdílná dle hierarchického postavení zaměstnanců ve společnosti. Vedení společnosti je vyplácena mzda, která je stanovena roční mzdovou smlouvou. Na základě ekonomických výsledků jsou vypláceny i měsíční odměny. Výše mezd a odměn pro vedení společnosti nejsou předmětem této práce.

Odměňování všech ostatních zaměstnanců je závislé na zařazení do určité funkce či na určité středisko. Dalším faktorem pro stanovení výše mzdy je zařazení do skupin dle vykonávané práce. Tyto skupiny jsou ve společnosti dvě – první skupinu tvoří technickohospodářští pracovníci (THP) a druhou skupinu dělníci. Vzhledem k povaze činnosti společnosti je zřejmé, že většina zaměstnanců tvoří druhou skupinu – dělníků.

Graf 4.1: Struktura zaměstnanců společnosti



Zdroj: interní materiály společnosti.

Ekonomické oddělení

Ke dni 28.2.2010 má úsek Ekonomické oddělení celkem 5 zaměstnanců. Jejich přímou nadřízenou je vedoucí ekonomického úseku. Zaměstnanci na tomto oddělení jsou placeni formou pevné měsíční mzdy, která je stanovena ve mzdovém předpisu společnosti. Všem těmto zaměstnancům náleží k základní mzdě také měsíční odměny. Ty jsou nadstandardní složkou mzdy a jejich výše je stanovena individuálně v rozpětí až 80% k základní mzdě. Odměnami zaměstnavatel oceňuje přístup a výkonnost každého zaměstnance zvlášť s přihlédnutím na množství a kvalitu odvedené práce.

Technické oddělení

Technické oddělení společnosti má ke dni 28.2.2010 celkem 7 zaměstnanců a přímým nadřízeným těchto zaměstnanců je technický ředitel společnosti. Stejně jako u oddělení ekonomického je i zde zaměstnanec placen formou pevné měsíční mzdy a možností příplatku ve formě měsíčních odměn, které jsou závislé na výkonnosti a přístupu každého zaměstnance jako jedince. Výhodou technického oddělení od ekonomického je skutečnost, že lze v rámci středisek výroby, montáže a servisu svým způsobem ovlivnit kvalitu vyráběných produktů, a to kontrolou činnosti jednotlivých středisek. Zde se právě výsledný produkt společnosti svou kvalitou podílí na příjmech všech zaměstnanců.

Obchodní oddělení

Ve společnosti LIFTCOMP a.s. hraje obchodní oddělení zvláštní úlohu, která je pro existenci společnosti velmi důležitá. V dnešní době, ve které působí na trhu velká konkurence, je právě na obchodních zástupcích, aby dojednávávali patřičné množství všech zakázek za ceny, které budou konkurenceschopné, ale také reálné a budou pro společnost přinášet maximální zisk. Na obchodním oddělení pracuje k datu 28.2.2010 5 zaměstnanců, jejichž přímým nadřízeným je vedoucí obchodního oddělení. Stejně jako u ekonomického a technického oddělení jsou zaměstnanci placeni formou pevné měsíční mzdy, ke které náleží měsíční odměny. Ty jsou rovněž závislé na výkonnosti a přístupu každého zaměstnance. Výhodou tohoto oddělení je fakt, že pokud zaměstnanec vynakládá maximální úsilí ve smyslu shánění nových kvalitních zakázek, na které je závislá existence celé společnosti, může být odměňován ještě mimořádnými prémie, které jsou přímo úměrné všem příjmům ze zakázek, které konkrétní zaměstnanec pro společnost domluví.

Středisko Výroba

Na středisku Výroba je k datu 28.2.2010 zaměstnáno celkem 21 zaměstnanců. Jejich přímým nadřízeným je vedoucí výroby, který dohlíží na bezproblémový chod střediska a rozděluje zaměstnancům práci dle jejich možností a schopností. Náplní práce těchto zaměstnanců je podle dodaného plánu a dodaných technických parametrů vyrábět jednotlivé konstrukční prvky na všechny výtahy a plošiny, které LIFTCOMP a.s. vyrábí a dodává. Mezi prvky vyráběné nejčastěji patří výtahové kabiny všech rozměrů a parametrů, dále rámy těchto kabin, rošty pod stroje a konzoly. S nárůstem tržeb společnosti se zvyšuje i samotný objem výroby, který si již tradičně říká o přijímání nových kvalifikovaných pracovníků. A právě narůstající objemy zakázek jsou pro zaměstnance zajímavým motivačním faktorem.

Zaměstnanci jsou placeni formou úkolové mzdy. Je zde zaveden systém úkolových listů na jednotlivé výrobky a podle druhu výrobku. Zaměstnanec je tak placen podle množství jednotek práce, které odvede. A právě vidina nadprůměrných mezd vede zaměstnance k vyšším výkonům a pokud se daří vykonat za kratší časovou jednotku více práce, klesají pak zaměstnavateli náklady na jednotku produkce. Produkce se taky nesmí zvýšit na úkor kvality. Je ale nezbytně nutné dodržovat při takto vykonávané činnosti veškeré bezpečnostní předpisy včetně povinných přestávek na odpočinek, protože při zbrklém a nesoustředěném výkonu směřovaném na objem výroby chybí mnohokrát velmi málo k pracovnímu úrazu. Dle výsledků zaměstnance a jeho přístupu k práci samotné jsou na středisku výroby vypláceny všem zaměstnancům kvartální odměny. Ty jsou závislé na kvalitě všech vyrobených produktů za každého zaměstnance zvlášť. Pohybují se řádově ve výši jednoměsíční mzdy.

Středisko Montáže

Na tomto středisku je ke dni 28.2.2010 zaměstnáno 17 zaměstnanců. Jejich přímým nadřízeným je vedoucí střediska Montáže, který stejně jako u všech ostatních středisek rozhoduje o rozdělení práce jednotlivým zaměstnancům a o odměnách za dosažené výsledky. Stejně jako u střediska Výroba jsou zaměstnanci placeni formou úkolové mzdy, kde je také zaveden systém úkolových listů a jsou zde rovněž zavedeny kvartální odměny, které jsou srovnatelné s odměnami na středisku Výroba. Rozdíl mezi těmito dvěma středisky ale spočívá v tom, že na středisku Montáže se jedná více o skupinovou úkolovou práci, kdežto u střediska Výroba jde většinou o individuální úkolovou práci. Na středisku Montáže je totiž kladen důraz na týmovou práci, která je dána charakterem a rozsahem jednotlivých úkonů.

Středisko Servis

Středisko Servis k datu 28.2.2010 zaměstnává 20 zaměstnanců a co do počtu zaměstnanců se řadí po středisku Výroba na druhé místo. Přímým nadřízeným těchto zaměstnanců je vedoucí servisu, který také jako ostatní vedoucí přiděluje pracovníkům práci a samozřejmě i odměny. Vzhledem k tomu, že má LIFTCOMP a.s. na starosti více než 1500 výtahů, kterým provádí servis, tak pracovníci tohoto střediska tráví většinu pracovní doby mimo areál společnosti. Veškeré servisní prohlídky a opravy se provádí v běžné pracovní době. Pouze v případě hotovosti jsou zaměstnanci střídavě k dispozici dle rozpisu služeb, který vydává příslušný přímý nadřízený v závislosti na možnostech a schopnostech zaměstnanců.

Zde jsou zaměstnanci placeni formou pevné měsíční mzdy s měsíčními odměnami, které se odvíjejí na základě přístupu zaměstnanců k výkonu práce. Od těchto zaměstnanců se očekává určitá flexibilita, a to z důvodu držení hotovostních směn a nepřetržitých směn v případě nutnosti servisu kdekoliv na smluveném výtahu. K základní mzdě a odměnám náleží pracovníkům ještě příplatky za přesčas a hotovost v následující výši:

- Za držení hotovosti v pracovní dny 10% průměrné mzdy, v sobotu a neděli ve výši 20% průměrné mzdy a ve státní svátky 30% . Tyto příplatky se vyplácí za držení hotovosti, tedy i v případě, že ze strany zaměstnance nedojde k výjezdu.
- Za přesčas v pracovní dny 30% průměrné mzdy a v sobotu, neděli či ve státní svátky 50% průměrné mzdy.

Středisko sklad

K datu 28.2.2010 zaměstnává středisko Sklad 4 zaměstnance. Příímým nadřízeným pracovníkem je vedoucí skladu. Ta, stejně jako ostatní vedoucí středisek, dohlíží na správný chod skladu. Samozřejmou povinností pracovníků je provádět neustále evidenci skladových zásob, na kterou musí reagovat, aby nedocházelo k výpadkům ve výrobě např. z důvodu chybějících komponentů.

Zde jsou zaměstnanci placeni pevnou měsíční mzdou a měsíčními odměnami, které se jako všude odvíjí od spolehlivosti a nasazení každého pracovníka.

5.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnaneckými výhodami si vedení společnosti slibuje určité zavázání zaměstnanců organizaci a především vytvoření pověsti dobrého zaměstnavatele, který má zájem na tom, aby se zaměstnanci cítili být potřebnými. Dalšími nejdůležitějšími důvody přiznání zaměstnaneckých výhod jsou důvody, jako zlepšování pověsti a konkurenceschopnosti společnosti na trhu práce, která přímo souvisí s omezováním fluktuace zaměstnanců, dále podpora sociálního zázemí zaměstnanců, omezování nespokojenosti zaměstnanců či zlepšování zaměstnaneckých vztahů.

Společnost LIFTCOMP a.s. nabízí všem zaměstnancům tyto výhody:

1. Stravenky

Všichni zaměstnanci mají nárok za každý odpracovaný pracovní den na stravenku ve výši 80,- Kč. Zaměstnavatel přispívá částkou 44,- Kč, což tvoří 55% hodnoty stravenky, zaměstnanec doplácí 36,- Kč.

2. Stravování v prostorách areálu firmy

Jelikož se areál firmy nachází na okraji městské části Poruba a zaměstnanci nemají během směny možnost stravování v jídelnách či restauracích, je zabezpečen dovoz teplých jídel do areálu společnosti. Zaměstnanci mají možnost výběru ze tří druhů jídel, které si musí ovšem nahlásit jeden pracovní den dopředu. Cena teplých jídel se pohybuje dle denní nabídky v rozmezí cca 65,- Kč – 75,- Kč. Možnost stravování je hojně využívána téměř všemi zaměstnanci.

3. Příspěvek na penzijní připojištění

Zaměstnavatel přispívá všem zaměstnancům, kteří mají sjednáno penzijní připojištění, částkou, která se odvíjí dle hierarchického postavení zaměstnance v organizaci. Tato částka se pohybuje v rozmezí 150,- Kč u dělníků až po 300,- Kč u vedoucích zaměstnanců. Jelikož se věkový průměr zaměstnanců pohybuje okolo 34 let, není tato výhoda plně využívána všemi zaměstnanci. Převážnou část těch, kteří tuto možnost využívají, tvoří zaměstnanci starších ročníků.

4. Sociální fond zaměstnance

Další velmi žádanou výhodou, kterou zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům, je cafeteria systém. Vedení LIFTCOMP a.s. tuto službu nazývá Sociální fond zaměstnance. Zaměstnavatel poskytuje za každý odpracovaný rok v organizaci zaměstnanci příspěvek ve výši 300,- Kč (např. za 10 odpracovaných let má zaměstnanec nárok na 3000,- Kč / rok). Jelikož si vedení společnosti uvědomuje, že pro každého zaměstnance může být výběr výhod, který je čerpán ze sociálního fondu, různě přitažlivý, nechává přímo na zaměstnanci, aby si vybral z řady nabízených výhod dle vlastního výběru.

Mezi výhody poskytované zaměstnavatelem patří různorodé výhody, jako jsou například: úhrada vstupenek na kulturní akce; permanentky na plavání, fitcentra a jiné sportovní aktivity; permanentky na rehabilitační služby a masáže; příspěvek na tábory pro děti zaměstnanců; příspěvek na rekreaci; nákup vitamínů apod.

Tento systém je považován za spravedlivý, protože si každý zaměstnanec obhospodařuje svůj účet a vybírá si dle svých potřeb oblíbenou aktivitu. Zaměstnanci si váží přístupu vedení společnosti a vidí v této výhodě především lepší postavení před zaměstnanci jiných firem. Je hojně využíván téměř všemi zaměstnanci, ovšem mnoho zaměstnanců by uvítalo rozšíření balíčku služeb.

5. Mzda na dovolenou a na Vánoce

Zaměstnanci přísluší na dovolenou a na Vánoce mzda, která se vyplácí vždy v měsíci červnu a prosinci. Její výše je dána body, které zaměstnanec nasbírá v průběhu předešlých šesti měsíců. Body jsou stanoveny následovně: mzda na dovolenou je počítána za období od prosince do května. Za každých 100,- Kč hrubé mzdy za toto období přísluší zaměstnanci 1 bod. Mzda na Vánoce je pak počítána za období od června do listopadu a rovněž i za toto období je zaměstnanci za každých 100,- Kč hrubé mzdy připočítán 1 bod. Vedení společnosti na základě ekonomických výsledků nastaví částku na bod. Tato částka je pak vynásobena počtem bodů a tím vzniká celková mzda na dovolenou nebo Vánoce.

6. Odměna v případě životního jubilea

Všem zaměstnancům, kteří dosáhnou významného životního jubilea, vyplácí zaměstnavatel odměnu ve výši, která je odstupňována dle dosaženého věku zaměstnance.

7. Odměna za věrnost

Každý zaměstnanec má po nepřetržitém trvání pracovního poměru nárok na tzv. věrnostní, které je odstupňováno podle odpracovaných let ve společnosti. První nárok vzniká po odpracování 5-ti let, částka po této době činí 2500,- Kč.

8. Příspěvky pro děti zaměstnanců

Zaměstnancům je na každé dítě při Dni dětí a na Mikuláše vyplácena mimořádná prémie 500,- Kč, která se neodvíví od věku dítěte, ale je stejná u všech dětí do věku 18 let.

9. Kapitálové a finanční pojištění

Tato výhoda se týká pouze zaměstnanců, kteří tvoří vedení organizace. Tato skupina čítá 25 zaměstnanců. Pojištění je sjednáno u Generalli Pojišťovny a.s.

10. Pojištění ING

Stejně jako u kapitálového a finančního pojištění se jedná o produkt, který je poskytován úzkému vedení společnosti. Tento produkt využívá 15 zaměstnanců společnosti. Jedná se o pojištění na dobu 5-ti let s cílovou částkou od 100 000,- Kč do 500 000,- Kč.

11. Služební vozidla a pohonné hmoty

Vedoucí pracovníci mají možnost využívat pro soukromé účely služební vozidla a pohonné hmoty. Jedná se o zaměstnance, kteří potřebují vozidla k výkonu povolání a vedení společnosti jim umožnilo tato vozidla k soukromým účelům používat.

5.4 Dotazníkové šetření ve společnosti

Pro zjištění stavu odměňování ve společnosti LIFTCOMP a.s. bylo zapotřebí oslovit zaměstnance k vyjádření dosavadního stavu způsobu odměňování. K tomuto účelu jsem zpracoval dotazník. Dotazník je zaměřen jak na zjištění současného stavu odměňování, tak i na úroveň pracovních podmínek, pracovního prostředí, komunikace mezi nadřízenými a podřízenými, na zjištění pracovních vztahů mezi jednotlivými zaměstnanci, názoru zaměstnance na jistotu zaměstnání, na zájem zaměstnavatele o rodinu zaměstnance, na věkovou strukturu a rodinný stav zaměstnanců apod.

Dotazník je z důvodu otevřeného vyjádření vlastního názoru anonymní a obsahuje většinou uzavřené okruhy otázek. Dotazníkové šetření bylo dobrovolné a zapojilo se do něj pouze 32 zaměstnanců – 27 mužů a 5 žen. Dotazování prostřednictvím dotazníku bylo provedeno v průběhu měsíce února a měsíce března roku 2010. Respondenti byli vybráni dle zájmu a ochoty zaměstnanců zúčastnit se dotazníkového šetření a byla preferována skupina zaměstnanců, která je zařazena do dělnických profesí, a to z důvodu zaměření mé pozornosti na odměňování zaměstnanců právě v dělnických profesích. Tito zaměstnanci jsou zařazeni do všech středisek a dotazníky byly prostřednictvím vedoucích středisek distribuovány.

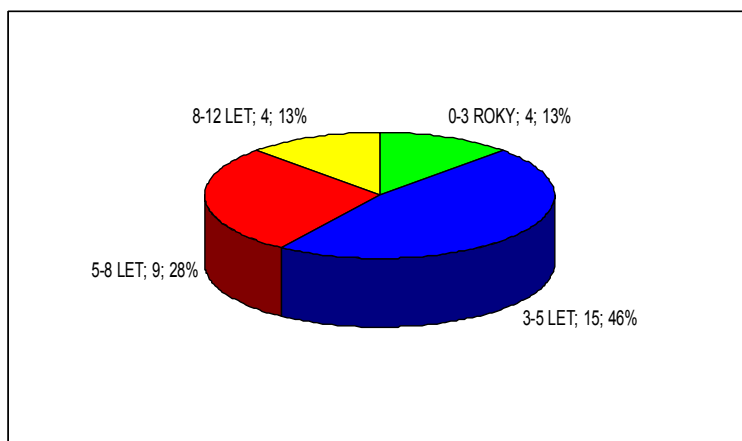
Prostřednictvím dotazování chci ověřit následující hypotézy:

- 1) Alespoň 60% respondentů je spokojeno s nastaveným systémem odměňování.
- 2) Alespoň 70% respondentů je spokojeno s výší mzdy a je ochotno za vyšší mzdu zvýšit pracovní úsilí.
- 3) Alespoň 30% respondentů se setkává často i mimo pracovní prostředí.

Dotazník tvoří přílohu č. 2

1. Kolik let jste u společnosti LIFTCOMP a.s. zaměstnán/a ?

- 12,5% - 4 zaměstnanci v délce 0 – 3 roky
- 47% - 15 zaměstnanců v délce 3 – 5 let
- 28% - 9 zaměstnanců v délce 5 – 8 let
- 12,5% - 4 zaměstnanci v délce 8 – 12 let



Z uvedených odpovědí vyplývá, že většina respondentů pracuje ve společnosti v délce 3 – 8 let.

2. Jaké máte pracovní prostředí z hlediska BOZP ?

- 47% - 15 zaměstnanců jako velmi dobré
- 28% - 9 zaměstnanců jako dobré
- 25% - 8 zaměstnanců jako spíše dobré

3. Jaké máte vybavení pracoviště ?

- 75% - 24 zaměstnanců jako velmi dobré
- 22% - 7 zaměstnanců jako dobré
- 3% - 1 zaměstnanec jako spíše dobré

4. Jste spokojen/a s výší mzdy ?

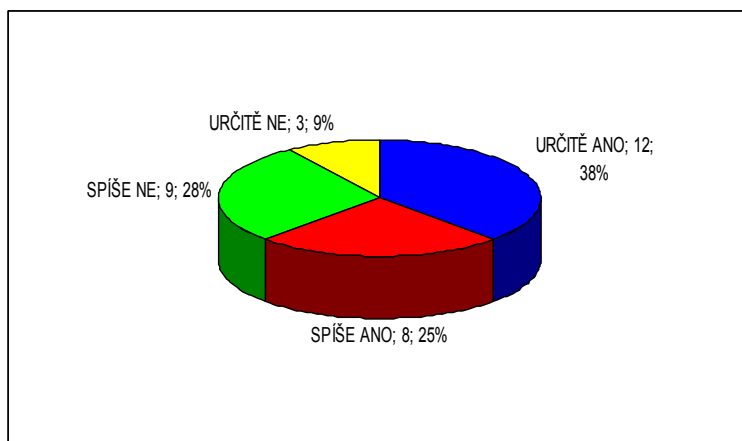
- 31% - 10 zaměstnanců určitě ano
- 41% - 13 zaměstnanců spíše ano
- 25% - 8 zaměstnanců spíše ne
- 3% - 1 zaměstnanec určitě ne

5. Jste ochoten/a za zvýšení mzdy zvýšit své pracovní nasazení ?

- 41% - 13 zaměstnanců jako určitě ano
- 47% - 15 zaměstnanců jako spíše ano
- 6% - 2 zaměstnanci jako spíše ne
- 6% - 2 zaměstnanci jako určitě ne

6 . Jsou příplatky za hotovost a přesčas dostatečné ?

- 37,5% - 12 zaměstnanců jako určitě ano
- 25% - 8 zaměstnanců jako spíše ano
- 28% - 9 zaměstnanců spíše ne
- 9,5% - 3 zaměstnanci určitě ne

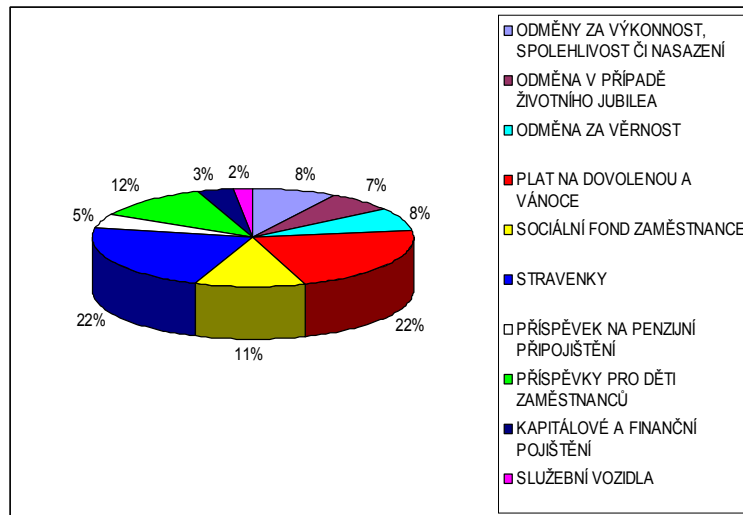


Z grafu vyplývá, že jako příplatky za hotovost a přesčas hodnotí jako dostatečné 37,5% respondentů.

Mladí zaměstnanci nejsou ochotni za vyšší mzdu zvýšit pracovní nasazení.

7. Jaké zaměstnanecké výhody preferujete ?

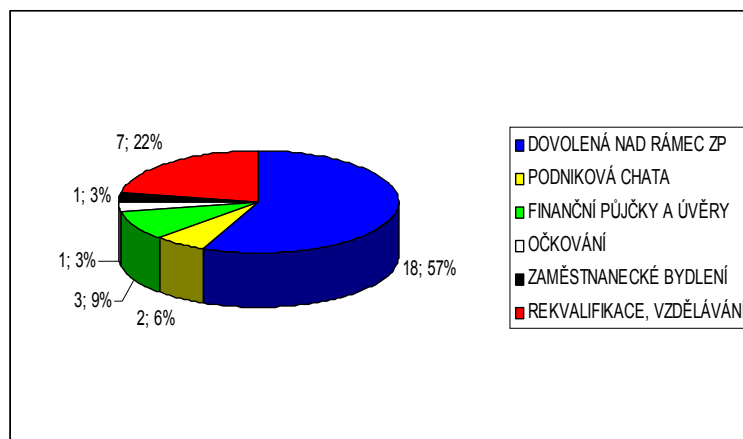
- 8,3% - 12 zaměstnanců – odměny za výkonnost, spolehlivost či nasazení
- 6,9% - 10 zaměstnanců – odměna v případě životního jubilea
- 7,7% - 11 zaměstnanců – odměna za věrnost
- 22% - 32 zaměstnanců – mzda na dovolenou a Vánoce
- 11% - 16 zaměstnanců – sociální fond zaměstnance
- 22% - 32 zaměstnanců – stravenky
- 4,8% - 7 zaměstnanců – příspěvek na penzijní připojištění
- 11,8% - 17 zaměstnanců – příspěvky pro děti zaměstnanců
- 3,5% - 5 zaměstnanců – kapitálové a finanční pojištění
- 2% - 3 zaměstnanci – služební vozidla



Všech 32 zaměstnanců uvádí mzdu na dovolenou a Vánoce a stravenky jako nejpreferovanější zaměstnaneckou výhodu.

8. Kterou zaměstnaneckou výhodu postrádáte ?

- 56,5% - 18 zaměstnanců – dovolená nad rámec ZP
- 6% - 2 zaměstnanci – podniková chata
- 9,5% - 3 zaměstnanci – finanční půjčky a úvěry
- 3% - 1 zaměstnanec – očkování
- 3% - 1 zaměstnanec – zaměstnanecké bydlení
- 22% - 7 zaměstnanců – rekvalifikace, vzdělávání



Velká část zaměstnanců postrádá dovolenou nad rámec zákoníku práce.

9. Jste se systémem odměňování spokojen/a ?

- 16% - 5 zaměstnanců – určitě ano
- 50% - 16 zaměstnanců – spíše ano
- 31% - 10 zaměstnanců – spíše ne

- 3% - 1 zaměstnanec – určitě ne

10. Cítíte jistotu zaměstnání ?

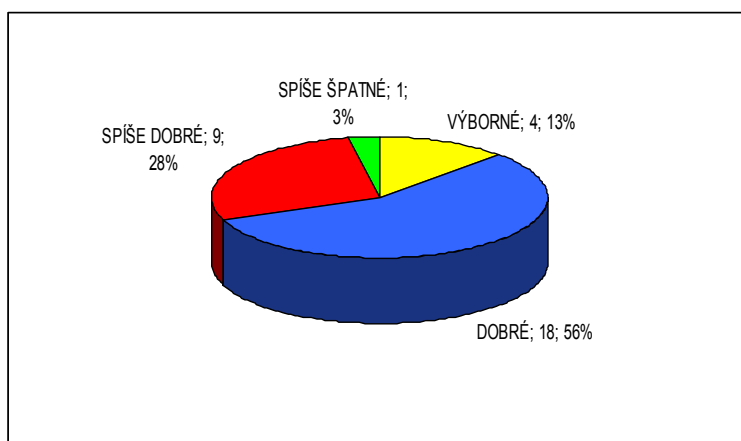
- 28% - 9 zaměstnanců – určitě ano
- 56% - 18 zaměstnanců – spíše ano
- 16% - 5 zaměstnanců - spíše ne

11. Jste spokojen/a s komunikací s nadřízenými ?

- 59% - 19 zaměstnanců – určitě ano
- 38% - 12 zaměstnanců – spíše ano
- 3% - 1 zaměstnanec – spíše ne

12. Jaké máte vztahy se spolupracovníky na pracovišti ?

- 13% - 4 zaměstnanci – výborné
- 56% - 18 zaměstnanců – dobré
- 28% - 9 zaměstnanců – spíše dobré
- 3% - 1 zaměstnanec – spíše špatné



Je patrné, že většina respondentů uvádí vztahy mezi spolupracovníky na pracovišti jako výborné až dobré, méně často se už setkávají mimo pracovní prostředí.

13. Setkáváte se i mimo pracovní prostředí ?

- 13% - 4 zaměstnanci – velmi často
- 13% - 4 zaměstnanci – často

- 34% - 11 zaměstnanců – občas
- 31% - 10 zaměstnanců – málo
- 9% - 3 zaměstnanci – vůbec

Ve volném čase se mimo pracovní prostředí setkávají spíše muži než ženy.

14. Jste seznámen/a s cíli a vizí společnosti LIFTCOMP a.s. ?

- 59% - 19 zaměstnanců – ano
- 19% - 6 zaměstnanců – ne
- 22% - 7 zaměstnanců – nevím

15. Jakého jste pohlaví ?

- na dotazníky odpovědělo 27 mužů a 5 žen

16. Věkové složení zaměstnanců:

Z oslovené skupiny je:

- 21,8 % - 7 zaměstnanců ve věku 18 – 25 let;
- 37,5 % - 12 zaměstnanců ve věku 26 – 33 let;
- 18,8 % - 6 zaměstnanců ve věku 34 – 40 let;
- 15,6 % - 5 zaměstnanců ve věku 41 – 50 let;
- 6,3 % - 2 zaměstnanci ve věku 51-60 let.

17. Rodinný stav zaměstnanců:

Z oslovených zaměstnanců je :

- 17 zaměstnanců ve stavu ženatý / vdaná
- 9 ve stavu svobodný / svobodná
- 5 ve stavu rozvedený / rozvedená
- 1 ve stavu vdovec / vdova

Grafy dotazníkového šetření tvoří přílohu č. 3

Vyhodnocení hypotéz:

- 1) K hypotéze, že alespoň 60% respondentů je spokojeno s nastaveným systémem odměňování, se vztahuje otázka č. 9. Z uvedených výsledků vyplývá, že 66% respondentů je se systémem odměňování určitě spokojeno až spíše spokojeno.
- 2) K potvrzení nebo vyvrácení hypotézy, že alespoň 70% respondentů je spokojeno s výší mzdy a je ochotno za vyšší mzdu zvýšit pracovní úsilí, použijeme výsledky otázek č. 5 a č. 6. Z otázky č. 5 vyplývá, že je s výší mzdy spokojeno 72% respondentů, což hypotézu potvrzuje, a z otázky č. 6 je patrné, že 41% respondentů je ochotno za vyšší mzdu zvýšit pracovní úsilí. Mladí zaměstnanci jsou méně ochotni zvýšit pracovní nasazení za vyšší mzdu než zaměstnanci starších ročníků.
- 3) Alespoň 30% respondentů se setkává často i mimo pracovní prostředí. K potvrzení nebo vyvrácení hypotézy použijeme výsledky otázky č. 13. 13% respondentů odpovědělo, že se mimo pracovní prostředí setkává velmi často a 13% respondentů se setkává často, což hypotézu nepotvrzuje. Ve volném čase se setkávají spíše muži než ženy.

6 Návrhy a doporučení

Na základě předchozího popisu a analýzy společnosti budou v této kapitole vyjádřeny mé návrhy a doporučení, které by pro vedení společnosti LIFTCOMP a.s. mohly posloužit jako vodítko či návrh při řešení systému odměňování. Jelikož se ale vedení společnosti snaží vycházet všem svým zaměstnancům maximálně vstříc a váží si jejich práce, je třeba konstatovat, že daný systém odměňování je nastaven velmi kvalitně. Vedení společnosti si je vědomé důležitosti systému odměňování pro motivaci a odměňování zaměstnanců. Jsem toho názoru, že není nutné provádět velké a rozsáhlé změny, které by navíc mohly vést k tomu, že celý systém odměňování se může poté jevit jako nepřehledný, zmatečný či dokonce chaotický, nemluvě o situaci, kdy by mohl být pro některé zaměstnance po prodělaných změnách a úpravách málo motivující. Pokusím se navrhnout a doporučit možnosti, které by mohly vést ke zlepšení systému odměňování a byly tak přínosem jak pro zaměstnance, tak i pro vedení společnosti. Bude se jednat o několik dílčích opatření či upravení současného stavu odměňování.

Vedení společnosti by se mělo zajímat o to, které zaměstnanecké výhody a prvky systému odměňování jsou zaměstnanci preferovány. Docílí tím spokojenosti a motivování zaměstnanců.

Při formulaci mých návrhů jsem čerpal z dotazníkového šetření, ale také názorů, které jsem získal při osobní komunikaci se zaměstnanci. Při těchto šetřeních a rozhovorech, kterých se zúčastnilo 32 zaměstnanců společnosti, vyplývá, že mezi hlavní formy odměňování, které by se měly změnit či přehodnotit, patří tyto:

1. Sociální fond zaměstnance

Sociální fond zaměstnance je ve společnosti hojně využívaným a velmi oblíbeným prvkem odměňování. Zaměstnanci mají k dispozici škálu možností, jakým způsobem a které výhody mohou čerpat. Ovšem mají na výběr z přesně daných balíčků či možností, které jsou sice atraktivní a zajímavé, ale stálo by za to tento systém čerpání výhod doplnit a upravit. Jelikož ve společnosti pracují zaměstnanci všech věkových kategorií, je zcela logické a pochopitelné, že i priority na výběr výhod se mohou dle věku a pohlaví lišit. Mezi velmi oblíbené výhody, o které je velký zájem, patří nákup vstupenek na kulturní akce, permanentky na plavání a do fitcentra. Stejně tak ale zaměstnanci postrádají určitý typ výhody, který se liší věkem a odlišnými zájmy skupin zaměstnanců. Zde postrádají např. možnost nákupu sportovních potřeb ve specializovaných prodejnách, možnost proplacení letní či zimní

dovolené a dále pak proplacení jízdného v dopravních prostředcích MHD. Jelikož se jedná pouze o část postrádaných výhod, je velmi pravděpodobné, že by tyto i další výhody čerpala plošně velká část zaměstnanců.

Navrhuji proto rozšířit volitelnost daného fondu zaměstnanec o tyto produkty a uvažovat o rozšíření využitelnosti fondu tím, že vedení společnosti nebude omezovat zaměstnance ve výběru dle jejich zájmů a požadavků. Jelikož se nebude jednat o navýšení finančních prostředků, ale jen o rozšíření fondu, nebude to pro vedení společnosti znamenat další mzdové náklady.

2. Dovolená nad rámec Zákoníku práce

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že jednu z hlavních výhod, které zaměstnanci postrádají, je přídavek dovolené nad rámec zákoníku práce. Ve společnosti je tato dovolená často diskutovaným a mezi zaměstnanci probíraným tématem, který se zdá být pro ně velice atraktivním. Vzhledem k tomu, že v dnešní době již poměrně hodně zaměstnavatelů poskytuje přídavek dovolené nad rámec zákoníku práce, mají zaměstnanci pocit, že jim vedení společnosti řekněme ubírá možnost vyrovnat se zaměstnancům, kteří tuto výhodu u svého zaměstnavatele mají. Většinou se jedná o rodinné příslušníky či blízké osoby zaměstnanců LIFTCOMP a.s.

Navrhuji vedení společnosti projednat a zvážit tuto možnost a přidat všem zaměstnancům k dovolené navíc pět dnů a zvýšit tak počet dnů z dvaceti na dvacet pět dnů za kalendářní rok.

3. Rekreační středisko

Absence rekreačního střediska, které by sloužilo k trávení volného času pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky je možností, kterou se dá zlepšit situace mezi zaměstnanci na pracovištích. Z dotazníkového šetření vyplývá, že 74% zaměstnanců se setkává mimo pracoviště občas, málo nebo se nesetkává vůbec. 31% zaměstnanců hodnotí vztahy na pracovišti jako spíše dobré až spíše špatné. Z tohoto usuzuji, že pokud by měli zaměstnanci možnost trávit více volného času spolu se svými kolegy, určitě by to vedlo ke zlepšení jak pracovních, tak i mimopracovních vztahů mezi zaměstnanci i jejich rodinnými příslušníky. Je ovšem potřeba zvážit, zda má společnost možnost mít k dispozici vlastní, byť ne velké středisko využívané k tomuto účelu. Existuje ale řada variant a způsobů pro vyřešení tohoto problému, přes koupě vlastní nemovitosti, dlouhodobých či krátkodobých pronájmů, jednorázové využívání nabídek cestovních kanceláří apod.

Doporučuji proto zvážit vedením společnosti využívat pro zaměstnance rekreační objekt, který by mohl být k dispozici nejlépe celoročně. Jelikož se dá využívat všemi zaměstnanci, lze předpokládat, že by tuto možnost využívali zejména mladší ročníky zaměstnanců s dětmi. Velkou výhodou je pro obyvatele Ostravy poměrně dobrá dostupnost Beskyd a Jeseníků. V případě zájmu lze uspořádat i konání např. bowlingových turnajů, které se mohou konat v některém ze specializovaných středisek v blízkém okolí sídla společnosti.

4. Rekvalifikace, vzdělávání, jazykové kurzy

Mezi zaměstnanci další výhodou, kterou postrádají, je vzdělávání. Vzhledem k stále rostoucím nárokům na moderní technologie by se zaměstnanci mohli vzdělávat a rekvalifikovat v rámci svého zaměstnání a rozšiřovat si tak své obzory, které mohou být pro zaměstnavatele přínosem. Dalším důvodem pro vzdělávání zaměstnanců je členství České republiky v Evropské unii, kdy mají obyvatele členských zemí možnost volného cestování do těchto zemí. Proto mají zaměstnanci zájem o výuku cizích jazyků, zejména pak o výuku anglického a německého jazyka. Vzdělávání cizích jazyků by uvítali mladší zaměstnanci, ale časem by jistě tuto možnost ocenila řada dalších zaměstnanců.

Navrhuji projednat a vybrat vhodnou jazykovou školu nebo jazykové kurzy a přispívat určitou částkou na úhradu těchto vzdělávacích kurzů svým zaměstnancům.

5. Příplatky za hotovost a práci přesčas

Další a neméně důležitou součástí odměňování jsou příplatky za hotovost a práci přesčas. Mezi zaměstnanci se z výsledku dotazníkového šetření, kteří odpověděli, zda příplatky za hotovost považují za dostatečné, vyskytuje 38,5% těch, kteří odpověděli spíše ne a určitě ne. Mají za to, že pokud musí držet v rámci zaměstnání pracovní hotovost, není tento systém nastaven dobře. Jedná o rutinní záležitosti a během hotovosti dochází k poměrně častým výjezdům hotovostní skupiny, a to z pozice povinných servisních prací jak při náhlých opravách výtahů, tak i při vyprošťování osob. Zaměstnanci se cítí být v případě takto častých výjezdů poměrně hodně vytížení a nedostatečně či nespravedlivě hodnoceni. Systém je nastaven tak, že pracovníkům přísluší následující příplatky:

- Za držení hotovosti v pracovní dny 10% průměrné mzdy, v sobotu a neděli ve výši 20% průměrné mzdy a ve státní svátky 30% . Tyto příplatky se vyplácí za držení hotovosti, tedy i v případě, že ze strany zaměstnance nedojde k výjezdu.
- Za přesčas v pracovní dny 30% průměrné mzdy a v sobotu, neděli či ve státní svátky 50% průměrné mzdy.

V případě držení hotovosti bez výjezdu zaměstnanci náleží mzda, která se nemění s počtem výjezdů a četností oprav, navrhuji upravit tento systém příplatků tak, že při výjezdech budou zachovány výše uvedené příplatky s tím, že navíc dojde k započítání každého dílčího úkonu, který zaměstnanec provede a který bude ohodnocen dle závažnosti a důležitosti daného úkonu.

6. Zvýšení péče o zaměstnance

I přes skutečnost, že se spousta zaměstnanců cítí být v zaměstnání spokojena a má pocit dobře vybaveného pracoviště jak z hlediska vybavenosti, tak z hlediska BOZP, jsem toho názoru, že ve svých montážních dílnách a jim podobných místnostech postrádají jakékoliv občerstvovací nápojové automaty. Zejména v letních měsících, kdy v montážních halách a dílnách panují celkem vysoké teploty, a to i přes přítomnost klimatizačních jednotek, bylo by na místě vybavit tyto prostory automaty na řízení pitného režimu zaměstnanců.

Navrhuji proto v rámci zvýšení péče o zaměstnance zajistit v letních měsících dodržování pitného režimu formou výdajových nápojových automatů na pitnou vodu, které budou neustále připojeny ke zdroji pitné vody a budou vždy produkovat chlazenou pitnou vodu. V případě zimních měsíců doporučuji taktéž zajistit a vybavit pracoviště automaty na výrobu čaje, případně instantních polévek.

7. Akce pro děti zaměstnanců

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že poměrně vysoká část dotázaných, a to 56,3% zaměstnanců, je ve věku 26 až 40 let. Vzhledem k tomuto věkovému rozmezí je mezi zaměstnanci velký počet malých dětí ve všech věkových kategoriích. Jelikož je těmto zaměstnancům na každé dítě při Dni dětí a na Mikuláše vyplácena mimořádná prémie 500,- Kč, která se neodvíjí od věku dítěte a je stejná u všech dětí do věku 18 let, navrhuji nad rámec těchto výhod v případě zájmu uspořádat pro rodiče s dětmi soutěže a podobné společné akce, na kterých by se z části podíleli finančně jak rodiče, tak i společnost LIFTCOMP a.s.

7 Závěr

Bakalářská práce je zaměřena na rozbor a hodnocení systému odměňování ve společnosti LIFTCOMP a.s., která je s 87 kmenovými zaměstnanci špičkou na trhu v oblasti výtahů a plošin od projekce až po její finální montáž. Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat systém odměňování zaměstnanců v této společnosti a zjistit, zda jsou zaměstnanci s tímto systémem spokojeni a na základě zjištěných informací, poznatků a dat navrhnout možná řešení pro zlepšení daného systému odměňování.

Teoretická část práce zachycuje východiska odměňování zaměstnanců, zaměstnaneckých výhod a mzdových forem, které jsem získal studiem odborné literatury.

V praktické části bakalářské práce jsem použil interní informace společnosti k popisu a analýze systému odměňování. Nebyly mi poskytnuty informace o výši příjmů všech zaměstnanců, proto se práce ubírá spíše v rovině, kdy popisují stav systému odměňování a spektrum zaměstnaneckých výhod, nikoliv výši mezd a odměn.

Ke zjištění spokojenosti zaměstnanců a k názorům zaměstnanců na systém odměňování jsem vypracoval dotazník, na který jich bylo ochotno odpovědět 32. Na základě provedeného dotazníkového průzkumu byly zjištěny faktory, které mají největší vliv na jejich spokojenost s odměňováním i se vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci jak na pracovišti, tak i mimo něj.

Vedení společnosti se je velmi dobře vědomé toho, že vysokým motivováním zaměstnanců si zajistí jejich perfektní přístup k vykonávané práci. Proto má společnost nastaven systém odměňování tak, aby maximálně zabezpečil spokojenost všech zaměstnanců a poskytováním výhod si zajišťuje pověst takového zaměstnavatele, který o své zaměstnance pečuje a přihlíží také na jejich rodiny s dětmi.

Jelikož tedy společnost uplatňuje velmi dobrý systém odměňování zaměstnanců, nebylo zapotřebí provádět jakékoliv velké změny v systému odměňování. Byly navrženy a doporučeny pouze dílčí úpravy současného stavu a to např. v přehodnocení sociálního fondu zaměstnance (tzv.cafeteria systému), navýšením počtu dnů dovolené či umožnění výuky cizích jazyků. Pro zlepšení situace mezi jednotlivými zaměstnanci byly pak navrženy možnosti rekreací či různých firemních akcí pro rodiče s dětmi.

Jsem přesvědčen, že analýzou současného stavu odměňování zaměstnanců a následným navržením a doporučením změn a úprav ke zlepšení tohoto systému dojde k dosažení cíle této práce. Pokud nedojde k zavedení příslušných navržených změn, získa vedení společnosti aspoň pohled na odměňování ze strany zaměstnanců.

Seznam použité literatury

Publikace:

- 1) ARMSTRONG, MICHAEL. Odměňování pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- 2) ARMSTRONG, MICHAEL. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- 3) BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. Personalistika pro malé a střední firmy. 1. vydání Brno: CP Books, a.s., 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- 4) KAŇÁKOVÁ, Z.; BLÁHA, J.; BABICOVÁ, J. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Ostrava: Akademie J.A.Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3.
- 5) KOUBEK, JOSEF. Řízení lidských zdrojů. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- 6) STÝBLO, J.; VYSOKAJOVÁ, M.; URBAN, J. Personalistika 2007-2008. Praha: ASPI a.s., 2007. 897s. ISBN 978-80-7357-239-6.
- 7) Interní dokumentace společnosti

Internetové odkazy:

- 1) <http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-262-2006-sb-zakonik-prace/>
- 2) <http://www.finance.cz/dane-a-mzda/informace/vypocty/zamestnanc-vypocet-mzdy/>
- 3) <http://www.finance.cz/dane-a-mzda/informace/odvody-ze-mzdy/zamestnanci-zdravotni-pojisteni/>
- 4) <http://www.finance.cz/dane-a-mzda/informace/odvody-ze-mzdy/zamestnanec-socialni-pojisteni/>

Seznam zkratek

aj.	- a jiné
apod.	- a podobně
a.s.	- akciová společnost
atd.	- a tak dále
BOZP	- bezpečnost a ochrana zdraví při práci
č.	- číslo
HM	- hrubá mzda
Kč	- korun českých
kol.	- kolektiv
MHD	- městská hromadná doprava
např.	- například
odd.	- oddíl
resp.	- respektive
s.	- strana
Sb.	- sbírky
SBD	- státní bytové družstvo
SP	- sociální pojištění
s.r.o.	- společnost s ručením omezeným
tab.	- tabulka
THP	- technickohospodářský pracovník
tis.	- tisíc
tj.	- to je
tzn.	- to znamená
tzv.	- tak zvané
ul.	- ulice
vyd.	- vydání
ZP	- zdravotní pojištění

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové (bakalářské) práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové (bakalářské) práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé diplomové (bakalářské) práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou (bakalářskou) práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. 5. 2010

Aleš Chodura

U soudu 6198/27, Ostrava - Poruba

Seznam příloh

- Příloha č.1 Organizační struktura společnosti LIFTCOMP a.s.
- Příloha č.2 Dotazník
- Příloha č.3 Grafy dotazníkového šetření